Commission de la fonction publique

Rapport annuel

2008-2009

Commission de la fonction publique du Canada
300, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario) K1A 0M7

Renseignements : 613-992-9562
Télécopieur : 613-992-9352

Le présent rapport est également disponible sur notre site Web à l'adresse suivante :
www.psc-cfp.gc.ca

N° de catalogue : SC1-2009F-PDF
ISBN 978-1-100-92265-2

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par
la Commission de la fonction publique du Canada, 2009

Ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles
Chambre des communes
Ottawa (Ontario)
K1A 0A6

Nous vous prions de bien vouloir présenter au Parlement le Rapport de la Commission de la fonction publique du Canada pour l'exercice 2008-2009.

Nous vous présentons le rapport conformément à l'article 23 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (L.C. 2003, ch. 22, art. 12 et 13).

Nous vous prions d'agréer l'assurance de notre très haute considération.

La présidente,
Maria Barrados

La commissaire,
Manon Vennat

Le commissaire,
David Zussman

Énoncé de mission, de vision et de valeurs de la CFP

Mission et vision – viser l'excellence

La Commission de la fonction publique s'efforce de bâtir une fonction publique vouée à l'excellence. Nous protégeons le principe du mérite, l'impartialité, la représentativité et l'usage des deux langues officielles.

Nous protégeons également l'intégrité du processus de dotation dans la fonction publique et l'impartialité politique des fonctionnaires. Nous élaborons des politiques et des orientations pour les gestionnaires de la fonction publique et les tenons responsables de leurs décisions en matière de dotation. Nous procédons à des vérifications et à des enquêtes afin de confirmer l'efficacité du système de dotation et d'y apporter des améliorations. En tant qu'organisme indépendant, nous faisons rapport des résultats obtenus au Parlement.

Nous recrutons, pour la fonction publique, des Canadiens de talent de toutes les régions du pays. Nous renouvelons sans cesse nos services de recrutement pour répondre aux besoins d'une fonction publique moderne et novatrice.

Des valeurs pour guider nos actions

Pour servir le Parlement et les Canadiens, nous sommes guidés par les valeurs suivantes, auxquelles nous adhérons avec fierté :

Intégrité dans nos actes;

Justice dans nos décisions;

Respect dans nos relations;

Transparence dans nos communications.

Table des matières

Chapitre 1

Opinion de la Commission 2
Contexte 2
Solidité et intégrité du système de dotation dans son ensemble 4
Sources de préoccupation 5
Amélioration continue des fonctions de la Commission de la fonction publique 11
Regard vers l'avenir : se préparer en vue de l'examen quinquennal 14

Chapitre 2

Un système de dotation fondé en grande partie sur la délégation des pouvoirs 22
Fonctionnaires assujettis à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* 22
Activités globales d'embauche et de dotation dans la fonction publique 24
Activités d'embauche à la fonction publique selon la région géographique 25
Groupe de la direction 28
Langues officielles 31
Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique 33

Chapitre 3

Progrès globaux réalisés quant au respect du mérite et des valeurs directrices 38
Évaluation globale 41
Accessibilité 47
Justice 52
Transparence 53
Représentativité 55
Nouvelle méthode de mesure des taux de recrutement des groupes d'équité en matière d'emploi 56
Évaluation des tendances et du rendement quant au recrutement des groupes d'équité en matière d'emploi 58
Pratiques dignes de mention 64

Chapitre 4

Une fonction publique impartiale 68
Impartialité en dotation 69
Partie 7 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* 69
Mise en candidature 71
Enquêtes au sujet des activités politiques 76
Nécessité d'améliorer la communication 80
Impartialité au XXI^e siècle 81

Chapitre 5

Gestion de la dotation dans les ministères et organismes 84
Progrès généraux accomplis dans les principaux secteurs de changement 86
Délégation des pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux 88
Planification et intégration des ressources humaines à la planification opérationnelle 89
Systèmes de soutien aux ressources humaines de l'organisation 91
Responsabilisation des gestionnaires à l'égard des résultats 93
Efficience et durée de la dotation 95
Dotation collective 95
Mesure de la durée des processus de dotation 97
Efficience mesurée selon la durée des processus de dotation 100
Possibilités d'autres progrès 103
Organisations ayant obtenu le meilleur rendement – Évaluation par la CFP des rapports ministériels sur l'obligation de rendre compte en dotation de 2008-2009 105

Chapitre 6

Surveillance et responsabilisation 108
Protéger le mérite au moyen d'une gamme complète d'outils 108
Examen de la surveillance et recommandations 109
Vérifications, études et évaluations 110
Enquêtes relatives à des processus de nomination 120

Chapitre 7

Habilitation des ministères et organismes 130
Amélioration de la série de lignes directrices 131
Administration des droits de priorité 134
Infrastructure habilitante 135
Recrutement de diplômés postsecondaires 136
Recrutement d'étudiants à des postes temporaires 139
Statistiques relatives au recrutement 141
Bassins gérés par la CFP 145
Services de ressourcement des cadres de direction 146
Services et produits d'évaluation 147
Nombre d'évaluations 147
Outils et services d'évaluation personnalisés 149
Mesures d'adaptation liées aux tests 149
Évaluation de la langue seconde 150
Sécurité des examens de la CFP 153
Innovations dans le domaine des évaluations et des examens en ligne 154
Projet de modernisation de la dotation de la fonction publique 155

Annexes

Annexe 1A

Gamme d'outils de la Commission de la fonction publique visant à assurer la protection du mérite 158

Annexe 1B

Examen des activités de surveillance de la Commission de la fonction publique – Plan d'action 162

Annexe 2

Plan de vérification, d'évaluation et d'études pour 2010 et 2011 171

Annexe 3

Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation 174

Annexe 4

Restrictions et conditions particulières imposées aux organisations à la suite des résultats des activités de surveillance de la Commission de la fonction publique 176

Annexe 5

Dispositions particulières en matière de subdélégation – Sommaire 177

Annexe 6

Profil des nouveaux fonctionnaires nommés pour une période indéterminée 178

Annexe 7

Tableaux statistiques 182

Annexe 8

Glossaire 204

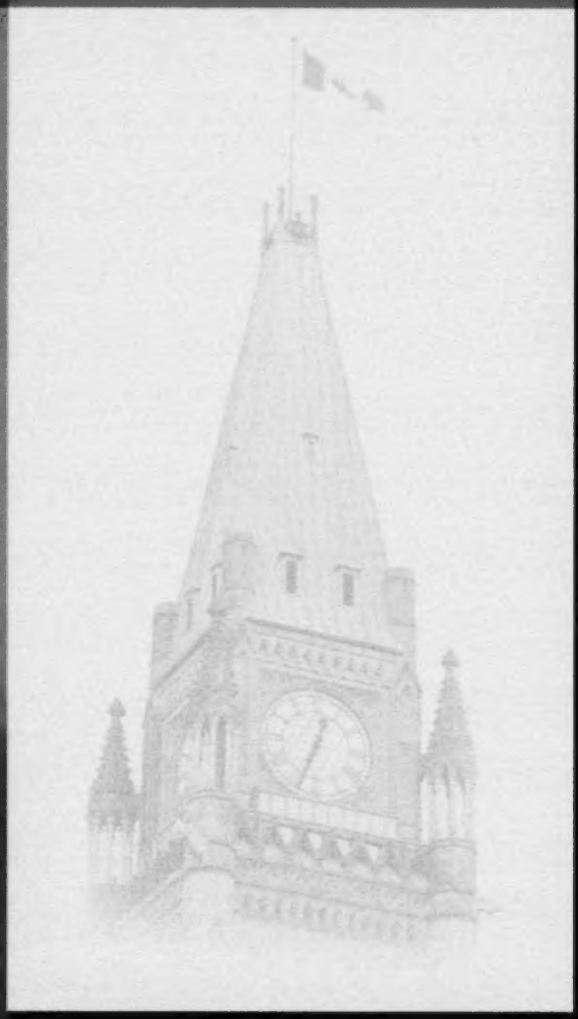
Biographies 216

Organigramme de la Commission de la fonction publique 220

Bureaux de la Commission de la fonction publique 223

Chapitre 1

Opinion de la Commission



1 Opinion de la Commission

1.1 En 2008-2009, la Commission de la fonction publique (CFP) a continué d'assumer son rôle unique et essentiel qui est d'assurer, pour le compte du Parlement, une fonction publique professionnelle, fondée sur le mérite et impartiale.

1.2 L'exercice 2008-2009 constitue la troisième année complète d'application de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), entrée en vigueur en 2005. Les ministères et organismes, de même que la CFP, ont continué de faire des progrès dans la mise en œuvre des objectifs énoncés dans la *Loi* et nous avons observé des réalisations considérables dans certains secteurs. Cependant, la CFP s'inquiète du fait que des signes précoces et importants indiquent qu'une vigilance accrue s'impose pour s'assurer que les Canadiens continueront de compter sur une fonction publique fondée sur le mérite et impartiale dans les années à venir.

Contexte

1.3 La LEFP actuelle a apporté, dans l'ensemble de la fonction publique, des changements qui visent à moderniser la gestion des ressources humaines (RH). Par suite de ces changements, les administrateurs généraux ont vu augmenter leurs responsabilités concernant la dotation en personnel de leur organisation et la gestion des personnes. Les mesures destinées à protéger les valeurs fondamentales de la fonction publique que sont le mérite et l'impartialité ont été renforcées, de même que les exigences en matière de responsabilisation imposées aux organisations et aux personnes chargées de gérer la fonction publique.

1.4 Des éléments précis du régime de gestion des RH ont subi des modifications fondamentales. La *Loi* actuelle a établi une définition explicite du mérite, fondement des nominations internes et externes à la fonction publique, et son orientation repose sur les valeurs. Elle incite la CFP à déléguer ses pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux qui, à leur tour, confient la dotation aux gestionnaires. L'objectif central de cette mesure était d'accroître la capacité des gestionnaires d'adapter les processus de dotation en fonction de leurs besoins opérationnels particuliers. Parallèlement, la *Loi* a accordé une plus grande importance à la responsabilisation effective des administrateurs généraux à l'égard de la CFP et, par l'entremise de la CFP, à l'égard du Parlement.

1.5 Le préambule de la *Loi* prévoit une fonction publique qui, entre autres, « se distingue par ses pratiques d'emploi équitables et transparentes, le respect de ses employés, sa volonté réelle de dialogue et ses mécanismes

de recours destinés à résoudre des questions touchant les nominations ». Conformément à cela, plusieurs changements importants ont été apportés au régime de recours. La « discussion informelle » est maintenant accessible aux fonctionnaires qui prennent part aux processus de nomination internes. La *Loi* prévoit que, dans les cas où la CFP autorise un administrateur général à faire des nominations internes, l'autorisation doit comprendre le pouvoir de révoquer ces nominations et de prendre des mesures correctives à leur égard à la suite d'une enquête par l'administrateur général. L'objet de ces changements était, pour la plupart, de donner suite aux préoccupations des fonctionnaires, dans leur milieu de travail, à l'exception des cas de fraude, d'influence politique, de nomination fondée sur des motifs d'ordre politique ou d'abus de pouvoir. Le Tribunal de la dotation de la fonction publique (TDFP) a été créé et chargé d'instruire et de trancher les plaintes liées aux abus de pouvoir touchant les processus de nomination internes, la mise en œuvre de mesures correctives ordonnées par le Tribunal et les mises en disponibilité. Un fonctionnaire peut également présenter une plainte au TDFP selon laquelle une révocation n'était pas raisonnable ou selon laquelle il y a eu une omission d'évaluer le fonctionnaire dans la langue officielle de son choix. Pour la CFP, la *Loi* met davantage l'accent sur la surveillance, par l'entremise de sa fonction de vérification et par la réorientation de ses pouvoirs d'enquête.

1.6 La *Loi* traite aussi des activités politiques. La partie 7 précise le droit qu'ont les fonctionnaires de se livrer à des activités politiques, tout en respectant l'impartialité politique dans la fonction publique. Elle a attribué à la CFP un nouveau rôle, celui d'examiner les demandes de fonctionnaires désireux de se porter candidat à une élection municipale ou d'être candidat. La CFP n'accorde la permission que si elle est convaincue que les activités ne porteront pas atteinte ou ne sembleront pas porter atteinte à la capacité des fonctionnaires d'exercer leurs fonctions de façon politiquement impartiale.

1.7 Comme l'ont souvent souligné la CFP et d'autres parties, la pleine efficacité de la LEFP n'était possible qu'avec un changement de culture important. La *Loi* a eu une incidence sur les personnes suivantes : les administrateurs généraux, qui se sont vu déléguer des responsabilités accrues dans le domaine de la dotation; les gestionnaires, qui ont dû apprendre à utiliser une démarche fondée sur les valeurs et à s'acquitter de leurs nouvelles responsabilités en matière de dotation; les spécialistes des RH, qui ont dû adapter leur rôle pour appuyer les gestionnaires, et les fonctionnaires, qui ont dû se familiariser avec les nouveaux processus de dotation et les mécanismes de recours.

1.8 Après trois ans d'application de la LEFP, nous avons maintenant les connaissances et l'expérience nécessaires pour mieux comprendre l'incidence de ces changements.

Solidité et intégrité du système de dotation dans son ensemble

1.9 En 2008-2009, la croissance de la fonction publique s'est poursuivie. En mars 2009, celle-ci comptait 208 947 fonctionnaires dans des organisations au sein desquelles la CFP a délégué son pouvoir de nomination aux administrateurs généraux, une augmentation de 4,5 % comparativement à mars 2008.

1.10 La croissance, les départs à la retraite et le roulement de personnel important ont donné lieu à un niveau élevé d'activités de dotation cette année. Les organisations auxquelles la CFP a délégué ses pouvoirs de nomination ont mené en tout 126 651 activités de dotation en 2008-2009[1]. Il s'agit d'une augmentation de 3,7 % par rapport à l'exercice précédent. Fait à noter, le nombre de nouveaux fonctionnaires embauchés de l'extérieur de la fonction publique et nommés pour une période indéterminée s'élève à 12 705, une hausse de 20,1 %. Par ailleurs, parmi les quelque 9 700 fonctionnaires nommés pour une période indéterminée qui ont quitté la fonction publique en 2008-2009, la plupart sont partis à la retraite. Les fonctionnaires qui ont donné leur démission représentaient seulement 1,4 % de l'effectif occupant des postes pour une période indéterminée.

1.11 Le niveau élevé d'activités de dotation renforce la nécessité de mettre en place un système de dotation modernisé qui répond aux besoins des organisations et des gestionnaires et qui jouit du soutien d'une collectivité des RH bien établie. Parallèlement, ce contexte offre aux fonctionnaires et aux Canadiens de nombreuses occasions d'occuper un emploi intéressant au sein de la fonction publique.

[...] les progrès réalisés au cours des deux premières années d'application se sont poursuivis et [...] dans certains secteurs, la situation s'est améliorée.

1.12 Les diverses activités de surveillance menées par la CFP en 2008-2009 confirment que les progrès réalisés au cours des deux premières années d'application se sont poursuivis et que, dans certains secteurs, la situation s'est améliorée. Il convient de souligner particulièrement ce qui suit :

- Dans l'ensemble, le rendement des organisations en matière de dotation est acceptable, puisque 76 % des secteurs de rendement examinés pour tous les ministères et organismes ont obtenu la cote acceptable, soit une amélioration d'environ quatre points de pourcentage. Par ailleurs, nous commençons à relever des cas de bon rendement en gestion.
- La proportion de ministères et organismes qui ont obtenu un rendement acceptable pour la planification intégrée des RH et des activités a fait un bond de 33 points de pourcentage, passant de 28 % en 2007-2008 à 61 % en 2008-2009.

[1] Voir le chapitre 2, Un système de dotation fondé en grande partie sur la délégation des pouvoirs

- Nous avons aussi observé une augmentation importante, de 36 % en 2007-2008 à 75 % en 2008-2009, de la proportion d'organisations qui ont obtenu la cote acceptable pour les systèmes organisationnels de soutien aux RH. Cependant, dans sept grandes organisations (qui représentent 40,4 % des organisations assujetties à la LEFP), les gestionnaires subdélégués ont indiqué avoir besoin d'un soutien accru au chapitre des systèmes de dotation, et de la part de leurs conseillers en dotation.

Parallèlement, des améliorations importantes s'imposent toujours dans le secteur de la responsabilisation des gestionnaires à l'égard des résultats.

1.13 Les activités de surveillance que nous avons menées en 2008-2009 nous ont aussi permis de constater que les valeurs fondamentales que sont le mérite et l'impartialité sont généralement respectées dans l'ensemble de la fonction publique. Cependant, nous sommes de plus en plus préoccupés par le fait que l'intégrité du système de nomination est compromise par les effets cumulatifs des pratiques organisationnelles qui ne respectent pas suffisamment les valeurs directrices que sont la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité. Nous avons relevé des cas où le mérite n'a pas été respecté, ou des cas où l'information contenue dans le dossier de dotation était insuffisante et ne permettait pas de déterminer si le mérite avait été respecté. Nous avons aussi remarqué l'apparition de nouveaux défis liés à l'impartialité, défis qu'il faudra examiner de plus près pour s'assurer que les Canadiens continueront de compter sur une fonction publique fondée sur le mérite et impartiale dans les années à venir.

Sources de préoccupation

1.14 **Durée des processus de dotation** – L'une des principales attentes à l'égard de la LEFP était qu'elle permette de réduire la durée des processus de dotation et d'en augmenter l'efficience. Grâce à des processus de dotation efficients, la fonction publique demeure efficace dans l'exécution de ses activités et de ses programmes, et les gestionnaires sont plus concurrentiels relativement aux autres employeurs. De plus, cette efficience fait que les fonctionnaires sont nommés plus rapidement et qu'ils entrent en fonction en temps opportun pour accomplir le travail qui leur est confié.

1.15 La durée du processus de dotation des postes constitue un indicateur important de l'efficience du système de dotation. Lorsque la durée est excessive, le travail peut être retardé ou le gestionnaire risque d'opter pour des mesures de dotation différentes ou temporaires, comme l'embauche d'employés occasionnels ou les nominations intérimaires, qui ont des conséquences sur les valeurs fondamentales et les valeurs directrices de la LEFP. En outre,

les candidats sont susceptibles d'accepter des offres d'emploi ailleurs, dans une autre unité de travail ou une autre organisation, ou même à l'extérieur de la fonction publique.

1.16 En 2008-2009, selon l'analyse des données de la CFP provenant du Sondage sur les nominations et du Sondage sur la dotation, le temps moyen requis pour doter un poste pour une période indéterminée, à l'issue d'un processus annoncé, s'est accru à la suite de l'entrée en vigueur de la LEFP en décembre 2005, passant de 22,8 semaines à 24,1 semaines. Il a ensuite diminué à 23,5 semaines, au fur et à mesure que les ministères et organismes fédéraux se sont adaptés au nouveau régime de dotation. L'analyse des processus de dotation internes annoncés pour une période indéterminée indique que la durée des processus de dotation est plus longue sous le régime de la LEFP en raison d'une utilisation accrue des processus de dotation collectifs, lesquels prennent souvent plus de temps à effectuer comparativement aux processus de dotation individuels. Davantage d'analyse de la durée des processus de dotation est présentée au chapitre 5.

1.17 Bien que l'expérience croissante sous le régime actuel ait donné lieu à des améliorations, la CFP s'inquiète du fait que les processus de dotation sont en moyenne encore plus longs qu'ils ne l'étaient avant l'entrée en vigueur de la *Loi* actuelle. Selon d'autres analyses que nous avons effectuées en 2008-2009, il est possible de réduire la durée des processus de dotation grâce à des investissements initiaux dans la planification des RH, dans le soutien organisationnel (p. ex. la capacité et les systèmes des RH) ainsi que dans la responsabilisation des gestionnaires et dans la surveillance des résultats. Dans le cadre du projet pilote Métamorphose de la dotation, par exemple, la CFP a constaté que les gestionnaires qui disposaient d'une méthode de gestion de projet bien établie pouvaient contribuer à l'efficience des diverses étapes du processus. L'utilisation d'une telle méthode dans le cadre d'un processus externe a permis de doter plusieurs postes en 45 jours civils (depuis l'annonce du processus jusqu'aux offres de nomination).

[...] la CFP estime qu'il est encore possible pour les organisations et les gestionnaires de réduire considérablement la durée des processus de nomination dans le contexte des cadres législatif et stratégique actuels.

1.18 En se fondant sur les éléments d'information dont elle dispose, la CFP estime qu'il est encore possible pour les organisations et les gestionnaires de réduire considérablement la durée des processus de nomination dans le contexte des cadres législatif et stratégique actuels. Il serait possible de réduire la durée d'environ 30 %, selon le type de processus et la taille de l'organisation, pourvu que les gestionnaires disposent d'un soutien en matière de RH, de l'information et les outils dont ils ont besoin et qu'ils adoptent une méthode de gestion plus proactive.

1.19 Si l'augmentation de l'efficience et la réduction de la durée des processus de dotation constituaient l'une des principales attentes à l'égard de la LEFP, il n'en demeure pas moins que l'efficience ne peut être obtenue au détriment des valeurs fondamentales et des valeurs directrices de la *Loi*. En cherchant avant tout à fournir des méthodes et des outils de dotation novateurs, de l'information permettant de surveiller le rendement en dotation et des conseils précis pour concilier les valeurs, la CFP continuera d'aider les organisations qui veulent améliorer leur rendement quant à la durée des processus de dotation.

1.20 **Main-d'œuvre temporaire** – Dans son rapport annuel présenté au Parlement en 2006-2007, la CFP faisait état de ses préoccupations au sujet du recrutement de personnel permanent au moyen d'une main-d'œuvre temporaire. En 2008-2009, la CFP a constaté que non seulement la tendance s'était maintenue, mais aussi que les employés occasionnels étaient de plus en plus utilisés comme source d'embauche de personnel permanent.

1.21 Bien que nous reconnaissions la nécessité d'embaucher du personnel temporaire pour répondre à des besoins à court terme ou pour se procurer une expertise spéciale, aucune des dispositions de la LEFP ne s'applique aux employés occasionnels, y compris le mérite. Dans les nominations subséquentes d'employés occasionnels à des postes dotés pour une période indéterminée, ces employés ont un avantage sur les autres candidats en raison des connaissances et de l'expérience qu'ils ont acquises dans le cadre de leur emploi occasionnel. De plus, le fait que les employés occasionnels proviennent généralement de bassins de main-d'œuvre locaux a une incidence sur les valeurs que sont l'accessibilité et la représentativité.

1.22 En 2008-2009, les statistiques de la CFP indiquent une certaine amélioration en ce qui concerne les nominations pour une période indéterminée, la proportion de fonctionnaires n'ayant jamais occupé de poste à la fonction publique s'étant accrue, passant d'un peu plus de 16 % en 2000-2001 à 35 % en 2008-2009. Nous avons cependant observé une nouvelle tendance, à savoir que, de plus en plus, l'expérience de travail antérieure à la fonction publique des nouveaux fonctionnaires nommés pour une période indéterminée a été acquise exclusivement au moyen d'emplois occasionnels. Les personnes qui avaient déjà occupé un emploi occasionnel dans la fonction publique et qui n'avaient jamais été nommées à un poste de durée déterminée représentaient 4 % de tous les nouveaux fonctionnaires nommés pour une période indéterminée en 2000-2001. En 2008-2009, cette proportion est passée à 15 %.

1.23 La proportion de nouveaux fonctionnaires nommés pour une période indéterminée qui ont déjà occupé un emploi occasionnel à la fonction publique est une source de préoccupation pour la CFP. Il faut chercher à maintenir un équilibre entre l'avantage d'embaucher des personnes ayant déjà travaillé à la fonction publique fédérale et les valeurs directrices que sont l'accessibilité, la justice, la transparence et la représentativité. En 2009-2010, la CFP examinera plus à fond cette tendance et ses conséquences, et déterminera si une intervention est nécessaire.

1.24 **Recours aux entreprises privées** – Nous nous inquiétons aussi du fait que des entreprises privées sont utilisées pour l'embauche d'employés temporaires non assujettis à la LEFP. Dans la plupart des cas, si un poste est à doter, à moins qu'il ne soit temporairement vacant, il doit l'être conformément à la LEFP, au moyen d'une nomination fondée sur le mérite. En outre, le recours répété à des services contractuels sur une longue période peut aller à l'encontre des valeurs directrices. Par exemple, nous nous inquiétons des avantages qu'ont les employés contractuels pour entrer à la fonction publique et nous nous interrogeons à savoir si ces employés répondent aux exigences auxquelles doivent satisfaire les fonctionnaires. En 2009-2010, nous examinerons de plus près les services d'aide temporaire dans le contexte de la LEFP et du respect des valeurs directrices.

1.25 **Intégration des étudiants** – Selon l'étude statistique publiée par la CFP en octobre 2008, intitulée *Nominations subséquentes à la participation aux programmes fédéraux d'embauche des étudiants en vertu de la* Loi sur l'emploi dans la fonction publique, plus du cinquième des participants au Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE) ont obtenu des postes de durée déterminée ou des postes pour une période indéterminée dans la fonction publique. Selon le rapport de la CFP, intitulé *Vérification du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant et des nominations subséquentes effectuées au moyen des mécanismes d'intégration*, publié en mai 2009, le PFETE, dans son ensemble, fonctionne raisonnablement bien.

[...] il faut documenter avec une plus grande rigueur les décisions sur les nominations effectuées au moyen des mécanismes d'intégration pour veiller au respect des exigences législatives, des lignes directrices et des valeurs de dotation.

1.26 Cependant, la vérification a aussi révélé que plus du tiers des processus de nomination examinés, qui ont été effectués au moyen des mécanismes d'intégration, étaient insatisfaisants, en ce sens qu'ils ne respectaient pas le Cadre de nomination de la CFP. Par ailleurs, les organisations visées par la vérification n'avaient pas intégré les nominations effectuées au moyen des mécanismes d'intégration dans leurs plans des RH, et peu d'entre elles exerçaient une surveillance quant à la sélection et aux décisions en matière de nomination pour s'assurer qu'elles respectaient la LEFP et les valeurs directrices. Selon les constatations de la vérification, il faut documenter avec une plus grande rigueur les décisions sur les nominations effectuées au moyen des mécanismes d'intégration pour veiller au respect des exigences législatives, des lignes directrices et des valeurs de dotation.

1.27 Au cours des dernières années, le nombre de participants au PFETE qui ont été embauchés à la fonction publique a encore augmenté, passant de 9 574 en 2006-2007 à 9 932 en 2008-2009. À la suite de l'annonce faite dans le budget de janvier 2009 selon laquelle 20 millions de dollars supplémentaires seraient attribués sur une période de deux ans aux ministères et organismes pour l'embauche d'étudiants, cette tendance à la hausse pourrait se maintenir. Le cas échéant, la CFP s'attend à ce que les gestionnaires fassent preuve d'une plus grande rigueur pour se fonder sur le mérite et respecter les valeurs directrices lorsqu'ils prennent des décisions à l'égard des nominations effectuées au moyen de mécanismes d'intégration.

1.28 **Zone nationale de sélection** – L'exigence des Lignes directrices qui régit la zone nationale de sélection (ZNS) a été établie pour accroître l'accessibilité aux emplois dans la fonction publique fédérale pour toute la population canadienne et pour les Canadiens vivant à l'étranger. En décembre 2008, la CFP a terminé l'élargissement de l'application d'une ZNS à tous les postes dans l'ensemble du pays. Tous les postes à temps plein dotés pour une durée déterminée d'au moins six mois et tous les postes dotés pour une période indéterminée, au moyen de processus de nomination externes annoncés, sont maintenant accessibles aux candidats de l'ensemble du Canada et aux Canadiens qui vivent à l'étranger, alors qu'en 2004, seulement 19 % de ces postes étaient ouverts à toute la population canadienne.

En décembre 2008, la CFP a terminé l'élargissement de l'application d'une ZNS à tous les postes dans l'ensemble du pays.

1.29 Le nombre de postulants pour 2008-2009 indique que les Canadiens sont plus nombreux à tirer parti de l'accès élargi aux emplois. En 2007-2008, 38 % des 242 096 demandes reçues dans la région de la capitale nationale, soit 91 996 demandes, provenaient d'autres régions. En 2008-2009, le nombre de demandes provenant d'autres régions était de 88 050, soit 41 % des 214 756 demandes reçues. Un taux d'augmentation semblable a été observé dans les autres régions, à l'exception de la Saskatchewan où le nombre de demandes provenant d'autres régions est passé de 7 419 demandes (66 %) des 11 242 en 2007-2008 à 16 646 demandes (80 %) des 20 808 en 2008-2009.

1.30 Selon une analyse préliminaire des données relatives aux nominations, l'objectif d'améliorer l'accès aux emplois est atteint. Cependant, la CFP ne peut conclure que le taux de nomination de candidats provenant d'autres régions est suffisant, puisqu'elle ne dispose d'aucun point de référence. La CFP continuera donc de surveiller les taux de nomination et d'effectuer des recherches afin de mieux comprendre les variables en cause.

1.31 La CFP a évalué les **processus de nomination non annoncés** parce qu'ils constituent un secteur de risque que les administrateurs généraux doivent surveiller de plus près afin d'assurer le respect des valeurs fondamentales et des valeurs directrices. La CFP a des préoccupations concernant la communication de cette information et la qualité des données transmises.

Une étude réalisée par la CFP, intitulée *Étude sur la collecte de données liées aux processus de nomination non annoncés*, a permis de constater que la rigueur variait énormément d'une organisation à l'autre, et que les données transmises sous-estimaient, et parfois surestimaient, le nombre de processus annoncés. Par ailleurs, des erreurs de codage ont été décelées dans les quatre organisations visées par l'étude.

1.32 Malgré tout, en se fondant sur les rapports que lui ont fournis les organisations, la CFP estime que, en 2008-2009, le pourcentage des processus non annoncés semble avoir diminué par rapport à l'exercice précédent (de 40 % à 37 %). Les estimations de la CFP indiquent aussi que 84 % des nominations intérimaires de quatre mois et plus ont été effectuées au moyen de processus non annoncés. Comme les nominations intérimaires procurent un avantage en vue d'une promotion subséquente, il est possible d'améliorer encore l'annonce de ces postes et l'équité des pratiques de dotation employées.

1.33 La CFP privilégie les processus annoncés parce qu'ils correspondent davantage aux valeurs directrices que sont l'accessibilité et la transparence. Les processus non annoncés peuvent être justifiés s'ils sont conformes aux critères de l'organisation et aux lignes directrices de la CFP concernant le choix du processus de nomination. La CFP exige de l'organisation qui souhaite utiliser un processus non annoncé une justification écrite démontrant que les valeurs ont été prises en compte. Les administrateurs généraux sont aussi tenus d'exercer une surveillance et de faire rapport de leur utilisation des processus non annoncés. Les résultats de nos vérifications révèlent que les organisations ont de la difficulté à répondre à ces exigences.

Les postes annoncés à l'extérieur de la fonction publique n'attirent toutefois pas suffisamment les personnes handicapées, dont le taux de recrutement demeure inférieur à la disponibilité au sein de la population active.

1.34 **Équité en matière d'emploi** – La représentativité est l'une des valeurs directrices de la CFP dont les gestionnaires doivent tenir compte tout au long d'un processus de nomination. Pour pouvoir bien planifier et suivre les progrès réalisés au sujet de la représentativité, la CFP doit aussi disposer de données fiables. Elle a donc mis au point une nouvelle méthodologie lui permettant de déterminer le taux de recrutement des Autochtones, des membres des minorités visibles et des personnes handicapées dans le cadre des processus externes annoncés.

1.35 Une analyse de la CFP révèle qu'en 2008-2009 trois groupes visés par l'équité en matière d'emploi (EE), soit les Autochtones, les membres des minorités visibles et les femmes, ont réalisé des gains constants, affichant chacun, pour des processus externes, un taux de nomination supérieur à leur disponibilité respective au sein de la population active. Les postes annoncés à l'extérieur de la fonction publique n'attirent toutefois pas suffisamment les personnes handicapées, dont le taux de recrutement demeure inférieur à la disponibilité au sein de la population active.

1.36 Pour ce qui est des minorités visibles, les données les plus récentes dont dispose la CFP indiquent que le taux de nomination des membres de ce groupe dans le cadre de processus externes annoncés est beaucoup plus élevé que prévu, et qu'il a connu une augmentation constante, passant de 15,6 % en 2006-2007 à 17,3 % en 2007-2008 et à 18,8 % en 2008-2009. Nous demeurons inquiets du « déclin des minorités visibles », de l'étape de la présentation des demandes jusqu'à l'étape de la nomination. Selon l'étude la plus récente de la CFP sur les groupes visés par l'EE dans le cadre des processus de recrutement externes annoncés, le taux de déclin des minorités visibles était de quatre points de pourcentage, calculé à partir du nombre de postulants. Ce taux est inférieur au taux rapporté par les études précédentes. La CFP travaillera en collaboration avec les organisations afin de comprendre les facteurs qui contribuent au déclin des minorités visibles et d'éliminer tout obstacle dans le processus.

1.37 La nouvelle méthodologie qui permet de calculer le taux de recrutement des groupes visés par l'EE n'est qu'une piste de solution. Compte tenu de l'importance que revêtent les données statistiques précises et fiables sur les groupes visés par l'EE, la CFP collabore avec les parties intéressées pour mettre en place une méthodologie commune qui permettra de mesurer la représentativité, tant dans les nominations que dans l'effectif de la fonction publique, et d'en faire rapport. Cette méthodologie respectera aussi bien la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* que la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, en plus de la LEFP.

Amélioration continue des fonctions de la Commission de la fonction publique

1.38 La mise en œuvre de la LEFP se poursuit au sein des ministères et organismes, de même qu'à la CFP. Dans un modèle fondé en grande partie sur la délégation des pouvoirs et la décentralisation, les mécanismes de surveillance et de responsabilisation de la CFP ainsi que son cadre, ses orientations et son soutien stratégiques doivent être précisés, améliorés et adaptés de façon continue, en collaboration avec les principaux acteurs.

1.39 **Financement** – En janvier dernier, le gouvernement a annoncé, dans le budget de 2009, les conclusions de l'*Examen stratégique horizontal de la gestion des ressources humaines*. La CFP a participé à cet examen, de même que le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, l'Agence de la fonction publique du Canada, l'École de la fonction publique du Canada, le TDFP et la Commission des relations de travail dans la fonction publique. Par suite de cet examen, le budget annuel de la CFP a été réduit de 3,1 millions de dollars en 2009-2010 et sera réduit de 1,5 million de dollars en 2011-2012, soit une réduction permanente totale de 4,6 millions de dollars. La CFP estime que cette réduction de 5 % est acceptable compte tenu de l'autorisation qu'elle a reçue d'offrir plus de services selon le principe du recouvrement des coûts.

1.40 **Surveillance** – À la suite de l'Examen stratégique horizontal de la gestion des ressources humaines, la CFP a confié à un comité d'examen indépendant la tâche de déterminer la pertinence de la démarche et l'importance des efforts déployés par la CFP au chapitre des activités de surveillance, et de déceler les domaines susceptibles d'être améliorés.

En effectuant son examen, le Comité a constaté qu'il fallait renforcer la capacité pour toutes les activités de contrôle et de vérification de la CFP.

1.41 Le Comité a conclu que la démarche de la CFP quant à la surveillance était appropriée, mais qu'un certain calibrage à l'égard du nombre d'activités de surveillance et de leur qualité était nécessaire. En effectuant son examen, le Comité a constaté qu'il fallait renforcer la capacité pour toutes les activités de contrôle et de vérification de la CFP. Il a aussi conclu que le fait de se contenter d'améliorer les activités de surveillance de la CFP de façon isolée ne suffirait pas. Il a de plus souligné que, pour garantir la pleine mise en œuvre de la LEFP, il fallait un engagement renouvelé et des efforts concertés « d'équipe » de la part de toutes les personnes intéressées, notamment les administrateurs généraux, les gestionnaires, les spécialistes des RH et les agents négociateurs.

1.42 Plus particulièrement, le Comité a mis en lumière l'importance de disposer de voies de communication efficaces avec les fonctionnaires et les agents négociateurs afin d'exercer une bonne surveillance. Par l'entremise du Conseil consultatif de la Commission de la fonction publique, la CFP est résolue à relancer ses réunions régulières avec les agents négociateurs pour discuter avec eux de l'efficacité du système de dotation.

1.43 En tout, le Comité a formulé 18 recommandations qu'il a présentées dans son rapport de janvier 2009. La CFP les a toutes acceptées et a mis en place un plan d'action pour y donner suite au cours des deux prochaines années.

1.44 Les **enquêtes** sont un outil de surveillance important pour protéger l'intégrité du système de dotation et l'impartialité de la fonction publique fédérale. La CFP a le pouvoir d'enquêter sur certains processus de nomination. Elle délègue aux administrateurs généraux le pouvoir de faire des nominations dans le cadre d'un processus de nomination interne, de les révoquer, et de prendre des mesures correctives, après enquête, s'ils jugent qu'une erreur, une omission ou une conduite irrégulière a influé sur le choix de la personne nommée. Au cours du dernier exercice financier, seules neuf enquêtes menées par des administrateurs généraux ont été signalées à la CFP, parmi lesquelles six cas se sont révélés fondés.

1.45 La CFP est préoccupée du fait que les administrateurs généraux n'utilisent peut-être pas leur pouvoir comme ils le devraient. Si un problème relativement à un processus de nomination interne est avéré et que le ministère ou l'organisme en cause ne prend aucune mesure pour examiner la situation, la CFP exerce alors son pouvoir de mener une vérification en vertu de l'article 17 de la LEFP. En 2008-2009, la CFP a fourni de l'information

aux organisations déléguées et aux agents négociateurs afin d'expliquer cette nouvelle façon de faire. Ces efforts de communication se poursuivront en 2009-2010.

1.46 **Lignes directrices en matière de nomination** – Afin d'établir un ensemble de lignes directrices harmonisées et fondées sur les valeurs qui respectent l'esprit de la *Loi* et appuient un modèle de délégation des pouvoirs de nomination efficace, la CFP a entrepris l'examen de ses lignes directrices en matière de nomination. Cet examen vise principalement à cerner les problèmes et à déterminer si des solutions fixées par la *Loi* ou par les lignes directrices s'imposent; si les lignes directrices et les outils qui permettent de les appliquer sont conformes aux exigences de la LEFP et aux valeurs de dotation, et si l'orientation fournie par les lignes directrices est claire et concise. L'examen des lignes directrices prendra fin en décembre 2009.

1.47 **Candidatures à des élections** – En 2008-2009, la CFP a reçu 54 nouvelles demandes de permission de la part de fonctionnaires qui souhaitaient se porter candidat à une élection ou être candidat. Il s'agit d'une augmentation de 20 % par rapport à l'exercice précédent, au cours duquel on avait reçu 45 nouvelles demandes. Encore une fois, la plupart des nouvelles demandes reçues (41 sur 54, ou 76 %) au cours de l'exercice visaient une élection municipale. Parmi les 36 permissions accordées en vue d'une élection municipale en 2008-2009, seules deux (6 %) étaient conditionnelles à la prise d'un congé sans solde si le candidat était élu.

1.48 À la lumière de l'expérience acquise au cours des trois dernières années, la CFP a entrepris de simplifier ses méthodes d'approbation des demandes de mise en candidature à des élections municipales. Elle cherche de cette façon à accélérer l'examen des demandes de mise en candidature tout en remplissant son mandat qui consiste à protéger une fonction publique politiquement impartiale.

[...] la CFP a entrepris de simplifier ses méthodes d'approbation des demandes de mise en candidature à des élections municipales.

1.49 **Services de dotation et d'évaluation** – Conformément au mandat que lui confère la *Loi*, la CFP continue d'aider les organisations à exercer les pouvoirs de nomination qui leur ont été délégués. Pour ce faire, il est essentiel d'offrir un ensemble de services centralisés, comprenant des outils informatisés, des systèmes et des services qui répondent aux besoins de toutes les organisations, comme des programmes de recrutement postsecondaire et des programmes pour étudiants. Cette façon de procéder permet à l'ensemble de la fonction publique de réaliser des économies d'échelle, et elle permet à la CFP de mettre en œuvre des pratiques de pointe innovatrices dans le domaine de la dotation, afin de répondre aux besoins actuels et futurs de la fonction publique en matière de ressourcement. La prestation des services de la CFP repose de plus en plus sur un régime de recouvrement des coûts.

Regard vers l'avenir : se préparer en vue de l'examen quinquennal

Le moment est donc venu pour la CFP de se pencher sur les attentes, les progrès et les facteurs qui ont une incidence sur la pleine mise en œuvre de la LEFP et de déterminer si les objectifs de la Loi sont atteints.

1.50 La LEFP renferme une disposition qui prévoit un examen de la *Loi* et de son application cinq ans après son entrée en vigueur. Cette période de cinq ans arrivera à échéance le 31 décembre 2010. Le moment est donc venu pour la CFP de se pencher sur les attentes, les progrès et les facteurs qui ont une incidence sur la pleine mise en œuvre de la LEFP et de déterminer si les objectifs de la *Loi* sont atteints. Elle doit aussi déterminer si des améliorations s'imposent pour garantir que nous disposons, pour l'avenir, d'un système de gestion des RH modernisé, qui est fondé sur les valeurs.

1.51 En prévision de l'examen quinquennal, la CFP fera le bilan de la mise en œuvre de la LEFP. À cette fin, elle cherchera à déterminer si la *Loi* a été mise en œuvre comme prévu et si elle permettra à la CFP, comme à d'autres entités, de protéger le mérite et l'impartialité dans les années à venir. En plus de l'examen de la surveillance réalisé en 2008-2009, la CFP procède actuellement à une évaluation complète de son rôle et de ses responsabilités, de son cadre de nomination et de l'efficacité de son modèle de prestation de services, et elle effectuera des études et des analyses complémentaires. Ces travaux devraient prendre fin en décembre 2010 et déboucher sur la présentation d'un rapport spécial au Parlement. Ce rapport spécial contiendra des recommandations en vue d'éventuelles modifications à la LEFP et, dans le cadre de la contribution de la CFP à l'examen quinquennal, il aidera à définir les orientations futures de la gestion des RH dans la fonction publique. La CFP a retenu trois questions qui feront l'objet d'une analyse détaillée : le mérite, l'impartialité et le recours.

1.52 **Mérite** – Le mérite est à la base d'une fonction publique compétente, professionnelle et impartiale depuis plus d'un siècle. Il joue un rôle essentiel non seulement pour protéger la fonction publique contre le favoritisme politique, mais aussi pour s'assurer que les membres du personnel sont embauchés et promus en fonction de leur capacité à effectuer le travail, et non en raison de favoritisme personnel.

1.53 Le système du mérite comprend toutefois davantage que le mérite comme tel. Il fait appel à un ensemble d'institutions, de lois, de règlements, de lignes directrices, de responsabilités, de processus, de pratiques et de procédures qui régissent les décisions en matière de nomination.

1.54 Certains éléments du système sont prévus dans la LEFP et dans son règlement d'application; certains se trouvent dans la *Charte canadienne des droits et libertés*, dans d'autres lois fédérales importantes et dans la jurisprudence connexe. Le Cadre de nomination de la CFP constitue un autre élément essentiel du système, qui exige que les principaux points de décision des processus de nomination s'inspirent des valeurs que sont l'accessibilité,

la justice, la transparence et la représentativité. Le système fondé sur le mérite définit aussi les rôles et responsabilités pour la révocation de nominations et la prise de mesures correctives à la suite d'enquêtes sur des allégations relatives à une erreur, à une omission ou à une conduite irrégulière ou portant que le mérite n'a pas été respecté, ou à la suite de plaintes relatives à de l'abus de pouvoir.

1.55 Afin de protéger le mérite, la CFP doit veiller à l'intégrité des nominations individuelles, mais aussi à l'intégrité du système de dotation dans son ensemble. Comme nous l'avons mentionné plus tôt, la CFP a conclu que les nominations effectuées à l'échelle de la fonction publique étaient généralement fondées sur le mérite. Cependant, le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2008-2009 soulève certaines préoccupations. Par exemple, il a révélé que 24 % des répondants faisant partie d'organisations assujetties à la LEFP n'étaient pas d'accord avec l'énoncé « Dans mon unité de travail, j'estime qu'on embauche des personnes capables de faire le travail » et que 35 % n'étaient pas d'accord avec l'énoncé « Lorsque j'ai posé ma candidature à des concours durant les trois dernières années, j'ai trouvé que les concours s'étaient déroulés équitablement ». Au cours de la prochaine année, la CFP étudiera plus à fond ces résultats et d'autres perceptions relatives au mérite révélées dans le sondage, ainsi que leurs conséquences.

[...] la nouvelle définition du mérite contenue dans la LEFP, qui donne une plus grande marge de manœuvre aux gestionnaires, nécessite – aussi bien au niveau individuel qu'à l'échelle du système – l'adoption d'une démarche plus raffinée pour mettre en application les valeurs fondamentales et directrices, et pour les évaluer dans différentes situations.

1.56 Bien que les décisions prises dans le cadre des processus de nomination individuels puissent être appropriées, il n'en demeure pas moins que l'effet cumulatif d'un grand nombre de décisions risque toujours de nuire à l'intégrité du système de dotation dans son ensemble. En 2008-2009, la CFP a relevé des indices que la nouvelle définition du mérite contenue dans la LEFP, qui donne une plus grande marge de manœuvre aux gestionnaires, nécessite – aussi bien au niveau individuel qu'à l'échelle du système – l'adoption d'une démarche plus raffinée pour mettre en application les valeurs fondamentales et directrices, et pour les évaluer dans différentes situations. L'expérience acquise pour mettre en œuvre cette nouvelle définition donne peut-être aussi à penser que la mesure du rendement doit être améliorée. La CFP examinera ces questions plus à fond au cours de la prochaine année.

1.57 **Protection de l'impartialité** – L'essence d'une fonction publique professionnelle et d'un gouvernement démocratique responsable réside dans le caractère impartial de la fonction publique. Grâce à son impartialité, la fonction publique fournit aux ministres des conseils objectifs en matière de politiques. Elle administre les programmes et services de façon politiquement impartiale, et elle assure la stabilité et la succession politique de façon pacifique et ordonnée, tout en maintenant la stabilité des opérations et la prestation ininterrompue des services aux citoyens.

1.58 Depuis toujours, les efforts déployés pour créer une fonction publique fédérale politiquement impartiale au Canada visent principalement à garantir que les nominations sont fondées sur le mérite et exemptes de toute influence politique, ainsi qu'à imposer des restrictions sur les activités politiques des fonctionnaires, dès leur nomination. Un certain nombre de faits survenus au cours des 30 dernières années mettent cette façon de faire à l'épreuve. L'adoption de la *Charte canadienne des droits et libertés* en 1982 et l'arrêt subséquent de la Cour suprême du Canada (Osborne, 1991), lequel confirme le droit des fonctionnaires de participer à des activités politiques, ont changé fondamentalement le contexte de la protection du caractère impartial de la fonction publique. La *Charte* et l'arrêt de la Cour suprême soulignent que le principal défi consiste à établir un équilibre entre les droits des personnes et la convention constitutionnelle exigeant que la fonction publique soit politiquement neutre.

1.59 La LEFP actuelle permet de trouver un juste équilibre. Son préambule confirme de nouveau que l'impartialité est une valeur fondamentale qui doit être protégée de façon indépendante au bénéfice des Canadiens. Par ailleurs, la partie 7 de la *Loi* prévoit un régime amélioré au chapitre des activités politiques d'ordre fédéral, provincial, territorial et municipal. En effet, la partie 7 reconnaît explicitement le droit d'un fonctionnaire de se livrer à des activités politiques, pourvu qu'elles ne portent pas atteinte ou ne semblent pas porter atteinte à sa capacité d'exercer ses fonctions de façon politiquement impartiale.

Aujourd'hui, la protection du caractère impartial de la fonction publique s'effectue dans un contexte où les baby-boomers prennent leur retraite et où des dizaines de milliers de nouveaux fonctionnaires entrent à la fonction publique.

1.60 Aujourd'hui, la protection du caractère impartial de la fonction publique s'effectue dans un contexte où les baby-boomers prennent leur retraite et où des dizaines de milliers de nouveaux fonctionnaires entrent à la fonction publique. De nombreuses études, réalisées notamment par le Forum des politiques publiques, indiquent clairement que ces nouvelles recrues témoignent d'une plus grande diversité sociale et culturelle, et présentent des attitudes différentes à l'égard du travail, de la carrière et des institutions canadiennes. De plus, dans bien des cas, ces personnes ne sont pas aussi conscientes de ce que signifie être fonctionnaire dans une fonction publique professionnelle et politiquement impartiale.

1.61 Dans les efforts de renouvellement déployés à l'échelle de la fonction publique, il est essentiel de veiller à ce que les nouvelles recrues comprennent bien leur rôle et leurs responsabilités concernant l'impartialité. Les personnes qui partent à la retraite ont une mission importante pour le transfert des connaissances requises. Par ailleurs, il importe de comprendre que, si l'on établit une comparaison avec les nouvelles recrues qui sont entrées massivement à la fonction publique dans les années 1970, la nouvelle génération arrive au cœur d'un régime régissant les activités politiques

qui est différent et d'un système de dotation très décentralisé dans lequel les gestionnaires d'embauche disposent d'une plus grande marge de manœuvre pour prendre des décisions fondées sur les valeurs.

1.62 La technologie a elle aussi une incidence sur l'impartialité politique de la fonction publique. Les nouveaux moyens de communication, tels que les blogues et les sites Web de réseautage social comme Twitter et Facebook, contribuent à brouiller la ligne de démarcation entre la vie publique et la vie privée des fonctionnaires et facilitent l'expression d'opinions susceptibles de nuire à la neutralité politique de la fonction publique. Ces outils ont créé de nouvelles possibilités au chapitre des activités politiques et les rendent plus visibles. La technologie, comme Internet et la télévision par satellite, joue aussi un rôle en permettant aux Canadiens d'en apprendre davantage sur ce qui se passe dans d'autres administrations publiques, aussi bien ici qu'à l'étranger.

1.63 L'impartialité est l'une des valeurs professionnelles de la fonction publique. Son rapport avec d'autres valeurs importantes comme la neutralité, l'objectivité, le devoir de loyauté et la capacité de répondre aux besoins du gouvernement est complexe et imprécis. La LEFP elle-même reconnaît que l'impartialité est continuellement en concurrence avec d'autres valeurs, comme l'efficience, l'efficacité et la capacité de répondre aux besoins du gouvernement, tant pour la dotation que pour l'élaboration des politiques et la prise de décisions dans l'ensemble de la fonction publique. Comme l'a indiqué le Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique dans son rapport publié en 2000 : « Même nos valeurs les plus précieuses s'opposent régulièrement entre elles et nous obligent à faire des compromis[2] ».

1.64 La *Loi* ne traite toutefois pas de toutes les activités qui pourraient être perçues comme inappropriées sur le plan de l'impartialité, du fait qu'elles n'entrent pas toutes dans la définition d'activités politiques établie par la *Loi*, pas plus que celle-ci ne couvre l'ensemble de la fonction publique. Dans certains cas, la participation à des causes extérieures ou à des activités de défense des intérêts est susceptible de représenter un risque réel ou perçu pour l'intégrité de la fonction publique. Des activités qui ne sont pas définies dans la LEFP sont assujetties au *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* ou aux codes de conduite respectifs des organisations dont l'employeur n'est pas le Conseil du Trésor du Canada. La *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* exige que l'employeur (le Conseil du Trésor) établisse un nouveau code de conduite du secteur public fédéral. Ce nouveau code remplacera le *Code de valeurs et d'éthique* actuel et s'appliquera à tout le secteur public fédéral, y compris les sociétés d'État. Cet exercice pourrait donner lieu à des conflits, à des divergences et à de l'incertitude quant à la

[2] Canada. Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique. De solides assises, (2000), p. 2.

[...] nous avons commencé à voir des situations plus complexes qui, même si elles sont correctes en soi, risquent de compromettre la perception générale de l'intégrité de la fonction publique.

démarche générale à adopter pour protéger l'impartialité, à l'étendue de son application et à l'accès à des conseils pratiques sur la façon de concilier des valeurs opposées.

1.65 La CFP assure la surveillance d'un système fondé en grande partie sur la délégation des pouvoirs, selon lequel les gestionnaires ont une plus grande marge de manœuvre pour prendre des décisions s'appuyant sur les valeurs et selon lequel les fonctionnaires ont le droit de se livrer à des activités politiques. Ces deux aspects reposent largement sur le jugement et le sens des responsabilités des personnes ainsi que sur leur capacité de rendre des comptes. Les valeurs et l'éthique jouent un rôle de plus en plus important pour guider le comportement des fonctionnaires. En 2008-2009, nous avons commencé à voir des situations plus complexes qui, même si elles sont correctes en soi, risquent de compromettre la perception générale de l'intégrité de la fonction publique. À notre avis, il faut étudier plus attentivement la façon dont ces valeurs sont mises en application.

1.66 En raison de tous ces changements et des situations de plus en plus complexes que la CFP a examinées, et sur lesquelles elle a formulé des avis en 2008-2009, il est évident qu'il faut examiner sérieusement la forme que devrait prendre une fonction publique impartiale au cours des prochaines décennies, déterminer le comportement souhaité et la manière de le promouvoir, ainsi que préciser l'équilibre à établir entre les intérêts individuels et l'intérêt collectif. La CFP est résolue à jouer un rôle de premier plan dans l'examen qui s'impose. Pour ce faire, elle prévoit :

- faire des suggestions à la dirigeante principale des ressources humaines sur l'élaboration et l'application du nouveau code de conduite du secteur public fédéral;
- intensifier la communication pour aider les fonctionnaires à comprendre leurs droits et les restrictions qui les concernent énoncés dans la partie 7 de la LEFP, en prenant soin de préciser le plus clairement possible les liens qui existent avec le Code et les autres instruments;
- élargir le dialogue avec les principaux acteurs de l'impartialité et de la fonction publique au XXI^{e} siècle;
- déterminer s'il faut adopter des méthodes et des mécanismes nouveaux ou améliorés afin de mieux protéger l'impartialité dans les prochaines années.

1.67 **Recours** – La LEFP visait à modifier le déroulement du processus de nomination et la façon dont s'effectuent les nominations en favorisant l'ouverture, la transparence et l'efficience. Parmi les nombreux moyens permettant d'atteindre ces objectifs, il existe un système de recours plus efficient et efficace, selon lequel les gestionnaires doivent répondre plus clairement de leurs décisions en matière de dotation. Plusieurs mécanismes ont été proposés à cet égard.

1.68 Auparavant, la CFP était chargée de constituer des conseils pour entendre tous les appels concernant les questions de dotation. La *Loi* actuelle répartit la responsabilité du traitement des questions de dotation entre la CFP, les administrateurs généraux et le TDFP. En vertu de la LEFP, la CFP peut mener des enquêtes sur les questions suivantes : les processus de nomination externes; les processus de nomination internes (si les pouvoirs de dotation n'ont pas été délégués à une organisation ou à la demande d'un administrateur général); l'influence politique possible dans un processus de nomination et la fraude soupçonnée dans un processus de nomination.

1.69 La LEFP actuelle prévoit une discussion informelle pour permettre aux fonctionnaires éliminés d'un processus de nomination interne de discuter de cette décision. Ce mécanisme permet aussi aux gestionnaires de corriger plus rapidement toute erreur ou omission avant une nomination. Si, à la suite de la discussion informelle, le fonctionnaire a toujours des préoccupations à l'égard du processus de dotation, il peut alors présenter une plainte au TDFP. Grâce à cette mesure, on s'attendait à ce que seuls les cas les plus flagrants seraient renvoyés au TDFP.

1.70 Aux termes de la LEFP actuelle, les fonctionnaires peuvent déposer des plaintes par l'entremise du TDFP pour un certain nombre de motifs. En effet, un fonctionnaire peut présenter une plainte au TDFP au motif qu'il a été l'objet d'une révocation non raisonnable ou qu'il n'a pas été évalué dans la langue officielle de son choix. Un fonctionnaire peut déposer une plainte en raison d'un abus de pouvoir à l'égard : d'une mise en disponibilité; de l'exercice du pouvoir d'effectuer une nomination fondée sur le mérite; du choix d'un processus de nomination annoncé ou non annoncé; et d'une nomination effectuée ou proposée à la suite de la mise en œuvre d'une mesure corrective ordonnée par le Tribunal. En examinant une plainte d'abus de pouvoir, le TDFP peut aussi chercher à déterminer s'il y a eu discrimination. Le Tribunal favorise également le recours à des modes alternatifs de règlement des conflits.

1.71 Bien que l'objet de la *Loi* soit de simplifier le processus de plaintes officiel et de veiller à ce que la plupart des préoccupations des fonctionnaires soient traitées dans leur milieu de travail, la CFP s'inquiète du fait que les participants aux processus de nomination comprennent mal les diverses responsabilités des administrateurs généraux, du TDFP et de la CFP.

1.72 La CFP s'inquiète surtout du manque de clarté au sujet du rôle véritable du TDFP. À l'issue d'un contrôle judiciaire d'une récente décision du TDFP sur une plainte déposée par la CFP et l'administrateur général *(Procureur général du Canada c. Cameron et Maheux)*, la Cour fédérale a reconnu que les mesures correctives ordonnées par le TDFP dans cette affaire excédaient ses compétences. Au cours des prochains mois, il sera essentiel de veiller

à ce que le rôle du TDFP ainsi que celui des administrateurs généraux soient bien compris par les parties intéressées afin de réduire le plus possible la confusion quant aux mandats et aux divers mécanismes prévus pour traiter les questions de dotation.

1.73 **Une fonction publique pour le XXI^e siècle** – En février 2009, le premier ministre a annoncé des changements à la gouvernance des RH dans le but d'assurer une application des politiques et une prestation de services améliorés, de même qu'une gestion plus efficace des RH. C'était là une reconnaissance importante du rôle de la CFP en tant que gardienne du mérite et de l'impartialité de la fonction publique du Canada.

1.74 En prévision de l'examen quinquennal, nous nous pencherons sur la façon dont la CFP s'acquitte de ses fonctions, sur les aspects qu'elle peut améliorer et sur ce qu'elle peut faire pour mieux servir la fonction publique et les Canadiens dans les années à venir. La CFP consultera le Parlement, les organismes centraux, les ministères et organismes, les agents négociateurs, les universitaires et la population canadienne afin de tenir compte de leur point de vue.

Aider les administrateurs généraux à exercer les pouvoirs de nomination qui leur ont été délégués et veiller à ce que la fonction publique soit professionnelle, politiquement impartiale et dotée selon le mérite – voilà les engagements que la CFP continuera d'honorer envers le Parlement.

1.75 La gouvernance de la CFP constitue en soi un élément important qu'il faudra prendre en considération. En effet, le moment est venu de planifier la relève de la Commission actuelle. La CFP devra aussi examiner si, avec sa structure actuelle comptant une présidente, et deux commissaires à temps partiel, elle est en mesure d'assumer les responsabilités que l'avenir lui réserve.

1.76 Il est plus important que jamais d'avoir une fonction publique dynamique et solide. La protection des valeurs que sont le mérite et l'impartialité fournira l'assise nécessaire pour maintenir une fonction publique qui vise l'excellence dans les années à venir et pour relever les nouveaux défis. Aider les administrateurs généraux à exercer les pouvoirs de nomination qui leur ont été délégués et veiller à ce que la fonction publique soit professionnelle, politiquement impartiale et dotée selon le mérite – voilà les engagements que la CFP continuera d'honorer envers le Parlement.

Chapitre 2

Un système de dotation fondé en grande partie sur la délégation des pouvoirs

2 Un système de dotation fondé en grande partie sur la délégation des pouvoirs

2.1 Avant l'entrée en vigueur de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) en décembre 2005, la Commission de la fonction publique (CFP) avait déjà délégué la majeure partie de ses pouvoirs de nomination aux administrateurs généraux concernant la dotation interne. La LEFP a incité la CFP à aller encore plus loin. Selon le préambule de la *Loi*, le pouvoir de dotation devrait être délégué à l'échelon le plus bas possible dans la fonction publique.

2.2 En 2005, conformément à l'esprit de la LEFP, la CFP a délégué au maximum ses pouvoirs de nomination et ses pouvoirs connexes aux administrateurs généraux. Les principaux changements qu'apportait la LEFP touchaient la délégation des pouvoirs de nomination pour la dotation de cadres de direction et le recrutement externe.

2.3 L'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN) constitue le document officiel par l'entremise duquel la CFP délègue ses pouvoirs aux administrateurs généraux. L'IDRN définit les pouvoirs, les conditions qui se rattachent à la délégation et à la subdélégation de ces pouvoirs et la façon dont les administrateurs généraux seront tenus responsables de leur exercice.

Quant au nombre de personnes nommées à des postes de durée déterminée et au nombre d'employés occasionnels, ils ont diminué de 3,0 % et de 4,2 % respectivement. À la fin de mars 2009, le nombre d'employés occasionnels affichait une baisse pour une première fois en quatre ans.

Fonctionnaires assujettis à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*

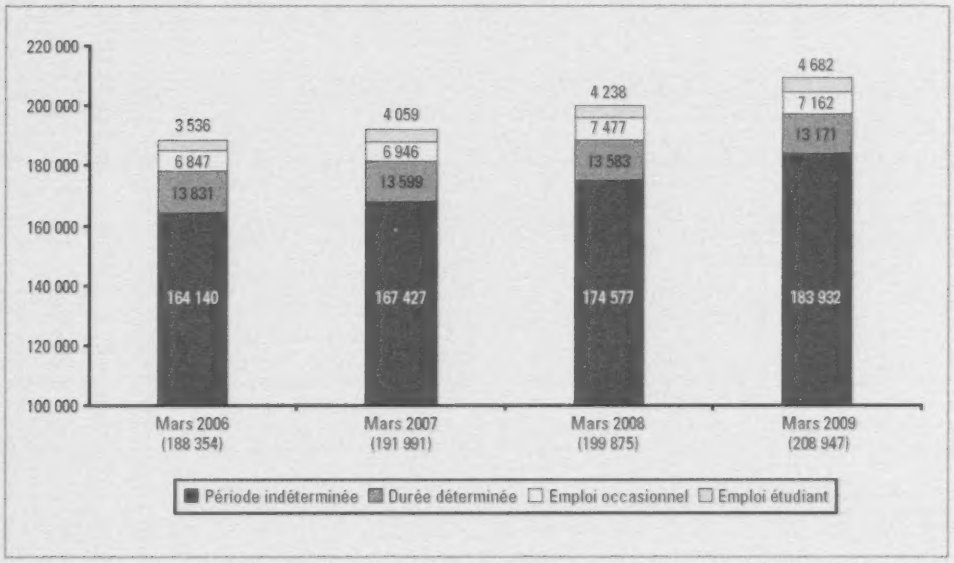
2.4 Le 31 mars 2009, les administrateurs généraux de 82 organisations avaient conclu un IDRN avec la CFP. Ces organisations représentaient un total de 208 947 fonctionnaires, dont 183 932 fonctionnaires nommés à des postes pour une période indéterminée, 13 171 fonctionnaires nommés à des postes de durée déterminée, 7 162 employés occasionnels et 4 682 étudiants. Par rapport à l'exercice précédent, cela représente une augmentation de 4,5 %.

2.5 Par rapport au 31 mars 2008, le nombre de fonctionnaires nommés pour une période indéterminée et le nombre d'étudiants se sont accrus de 5,3 % et de 10,4 % respectivement. Quant au nombre de personnes nommées à des postes de durée déterminée et au nombre d'employés occasionnels, ils ont diminué de 3,0 % et de 4,2 % respectivement. À la fin de mars 2009, le nombre d'employés occasionnels affichait une baisse pour une première fois en quatre ans.

2.6 Il importe de noter que les IDRN visent uniquement les fonctionnaires des organisations pour lesquelles la CFP a le pouvoir exclusif de faire des nominations. En date du 31 mars 2009, quelque 50 000 fonctionnaires de plus

étaient assujettis à la partie 7 de la LEFP, ce qui signifie que la CFP surveille leurs activités politiques mais qu'elle n'a aucun pouvoir à l'égard des nominations. La partie 7 de la LEFP s'applique aux administrateurs généraux et aux premiers dirigeants d'autres organisations de la fonction publique dont la loi habilitante prévoit que la LEFP s'applique à eux, et aux organismes distincts dont la loi habilitante indique que les dispositions de la LEFP portant sur les activités politiques s'appliquent aux membres de leur personnel. Parmi ces organismes, mentionnons les Instituts de recherche en santé du Canada, le Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada, l'Agence du revenu du Canada, l'Agence Parcs Canada, l'Office national du film du Canada et le Tribunal de la dotation de la fonction publique.

Figure 1 – Effectif assujetti à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* selon l'exercice financier et la durée des fonctions



Source : Dossiers de la CFP sur l'effectif

2.7 Certaines organisations ont connu une croissance notable, contribuant à près de 60 % de l'augmentation de l'effectif par rapport à l'exercice financier précédent. Il s'agit de l'Agence des services frontaliers du Canada, de Service correctionnel Canada, d'Environnement Canada, de Santé Canada et de la Défense nationale (fonctionnaires de la fonction publique). Le tableau 40 de l'annexe 7 présente une description détaillée des changements survenus dans l'effectif par organisation, de mars 2008 à mars 2009.

Activités globales d'embauche et de dotation dans la fonction publique

2.8 Compte tenu de la croissance constante de la fonction publique et des départs à la retraite des baby-boomers, le niveau des activités de dotation dans la fonction publique continue de s'accroître. Il en découle de plus grandes exigences pour les gestionnaires et la collectivité des ressources humaines et davantage de possibilités pour les Canadiens et les fonctionnaires.

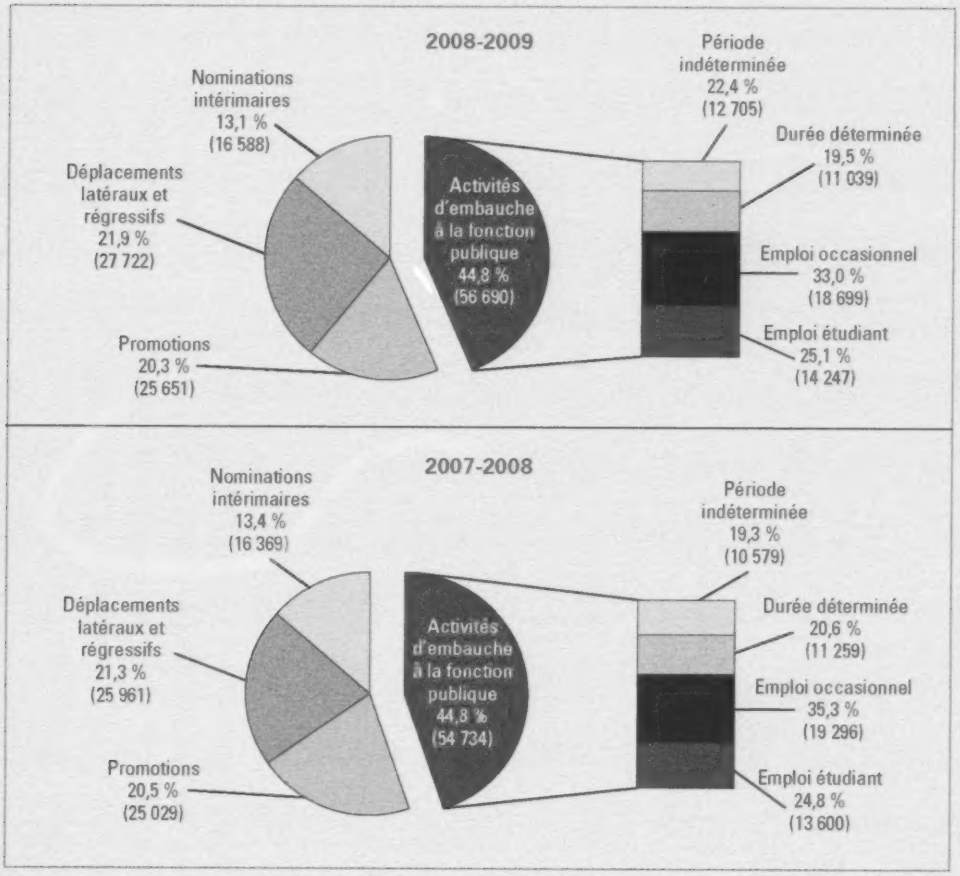
2.9 Les organisations assujetties à la LEFP ont mené 126 651 activités de dotation en 2008-2009, soit une hausse de 3,7 % comparativement à l'exercice financier précédent. De ces activités de dotation, 93 705 étaient des nominations externes ou internes à la fonction publique (78 561 à des postes pour une période indéterminée et 15 144 à des postes de durée déterminée). En plus de ces nominations, 18 699 personnes ont été embauchées à titre d'employés occasionnels et 14 247 personnes ont été embauchées à titre d'étudiants en 2008-2009.

Une augmentation des activités de dotation internes et externes à la fonction publique a été observée.

2.10 Une augmentation des activités de dotation internes et externes à la fonction publique a été observée. En 2008-2009, l'activité d'embauche à la fonction publique (56 690) a augmenté de 3,6 % par rapport à l'exercice précédent.

2.11 Le nombre de nouveaux fonctionnaires embauchés de l'extérieur de la fonction publique et nommés pour une période indéterminée est passé de 10 579 à 12 705 (une augmentation de 20,1 %) et constitue 22,4 % de toutes les nouvelles embauches. Bien que le nombre de nominations d'étudiants soit passé de 13 600 à 14 247 (une augmentation de 4,8 %) par rapport à l'exercice financier précédent, le nombre de nominations à des postes de durée déterminée et à des emplois occasionnels a légèrement diminué (2,0 % et 3,1 % respectivement).

Figure 2 – Activités globales d'embauche et de dotation à la fonction publique*



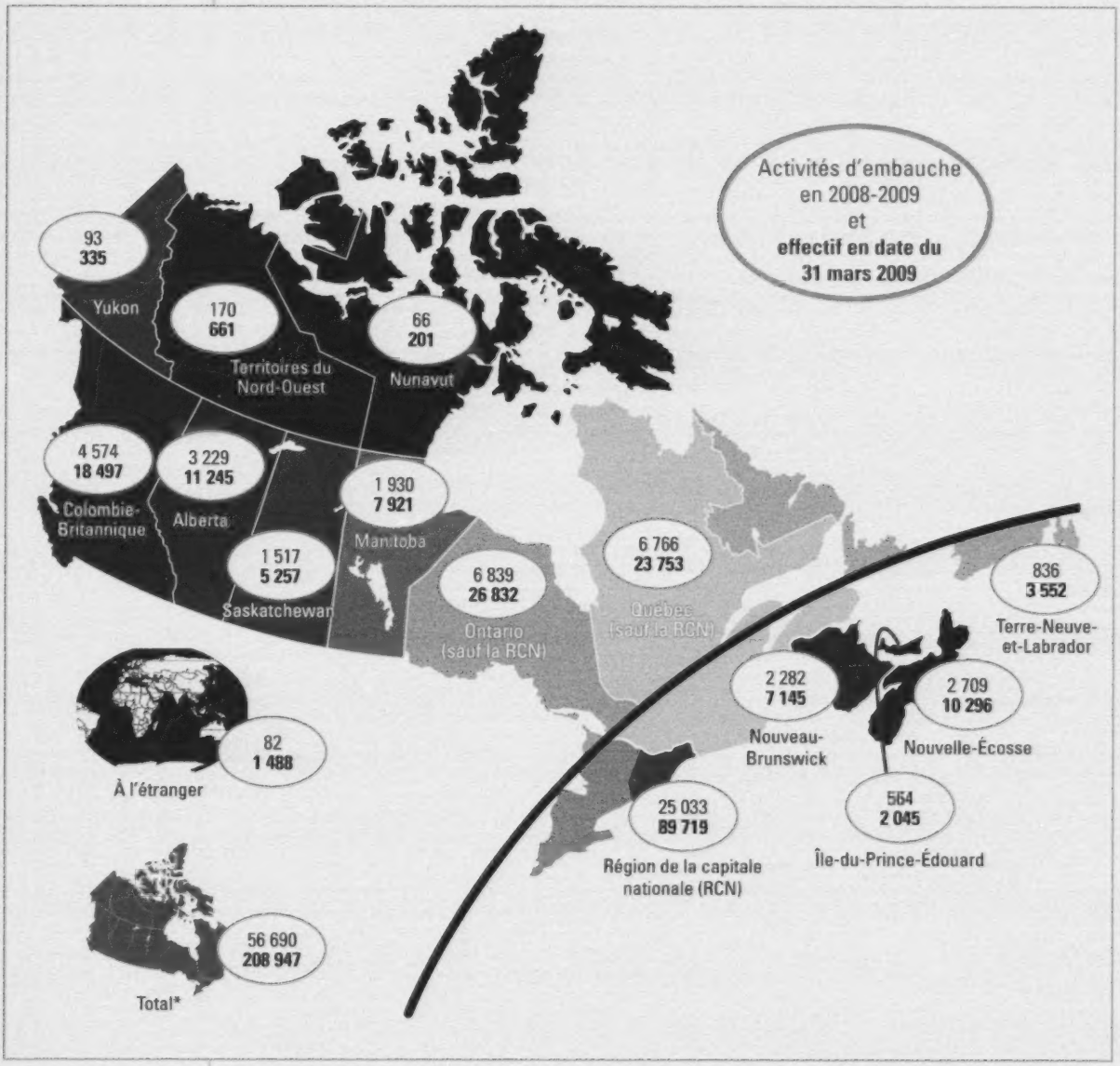
Source : Dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation

*Voir les notes techniques au tableau 31 de l'annexe 7.

Activités d'embauche à la fonction publique selon la région géographique

2.12 La figure 3 montre la répartition des activités d'embauche et l'effectif selon la région géographique. En 2008-2009, environ 68 % de toutes les activités d'embauche ont eu lieu dans la région de la capitale nationale (RCN), en Ontario et au Québec, ce qui est proportionnel à l'effectif de la fonction publique dans ces trois régions. Dans plus de la moitié des provinces, le nombre de personnes embauchées a augmenté par rapport à l'exercice financier précédent. Le nombre de fonctionnaires s'est aussi accru dans la plupart des régions.

Figure 3 – Activités d'embauche à la fonction publique, selon la région géographique comparativement au nombre de fonctionnaires en date du 31 mars 2009*

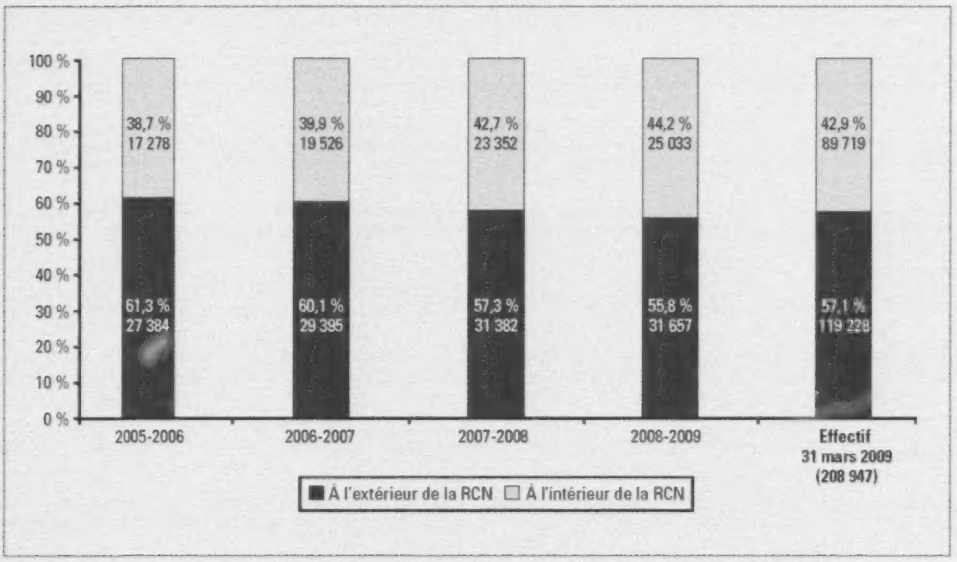


Source : Dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation ainsi que sur l'effectif

* Les totaux comprennent les activités d'embauche à la fonction publique à des postes pour une période indéterminée ou de durée déterminée, des emplois occasionnels et des emplois étudiants, ainsi que l'effectif selon la province ou l'ensemble du pays.

2.13 **Activités d'embauche *à l'intérieur* et *à l'extérieur* de la région de la capitale nationale comparativement au nombre de fonctionnaires en mars 2009 –** Les activités d'embauche à l'intérieur de la RCN par rapport à toutes les activités d'embauche se sont accrues légèrement depuis 2005-2006. La figure 4 montre que la proportion des activités d'embauche (période indéterminée, durée déterminée, emplois d'occasionnels et emplois d'étudiants) en 2008-2009 dépasse maintenant la proportion des fonctionnaires de la fonction publique dans la région en date du 31 mars 2009 (44,2 % comparativement à 42,9 %).

Figure 4 – Activités d'embauche *à l'intérieur* et *à l'extérieur* de la région de la capitale nationale comparativement au nombre de fonctionnaires en date du 31 mars 2009



Source : Dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation ainsi que sur l'effectif

Nota : Les totaux comprennent les activités d'embauche à la fonction publique à des postes pour une période indéterminée ou de durée déterminée, des emplois occasionnels et des emplois d'étudiants.

2.14 La majeure partie (64 %) des nominations à des postes de la fonction publique pour une durée déterminée ou une période indéterminée ont été effectuées dans deux catégories professionnelles : Administration et service extérieur (8 439) et Soutien administratif (6 652). Plus de 50 % des nominations à la fonction publique ont eu lieu dans trois groupes au sein de ces deux catégories : Commis aux écritures et règlements (6 582), Administration des programmes (3 007) et Services administratifs (2 336).

2.15 Parmi les personnes nommées à la fonction publique pour une durée déterminée et une période indéterminée, 70 % ont indiqué que leur première langue officielle était l'anglais et 30 % ont indiqué que c'était le français. Les femmes étaient plus nombreuses que les hommes et comptaient pour 57 % des nominations. La moyenne d'âge des personnes nommées était de 36 ans.

Groupe de la direction

2.16 En date du 31 mars 2009, 4 716 personnes occupaient un poste pour une période indéterminée ou une durée déterminée au sein du groupe de la direction (de EX-1 à EX-5) dans les organisations assujetties à la LEFP, une augmentation de 8,2 % (359) depuis mars 2008.

- Parmi les cinq niveaux de la direction, l'effectif des EX-5 a connu la plus forte hausse par rapport à l'exercice financier précédent, passant de 78 à 96 fonctionnaires (23,1 %). Cette situation est due à la dotation de postes vacants. Le nombre de EX-4 a diminué de 1,5 % (départ de trois personnes) au cours de la même période. L'effectif des EX-1, quant à lui, a augmenté de 12,4 % (282 fonctionnaires) depuis mars 2008.

Tableau 1 – Nombre de fonctionnaires au sein du groupe de la direction dans les organisations assujetties à la LEFP, selon le niveau et l'exercice financier

Niveau	Mars 2006	Mars 2007	Mars 2008	Mars 2009
EX-1	1 999	2 144	2 278	2 560
EX-2	920	996	1 072	1 082
EX-3	733	728	734	786
EX-4	177	172	195	192
EX-5	81	81	78	96
TOTAL	**3 910**	**4 121**	**4 357**	**4 716**

Source : Dossiers de la CFP sur l'effectif

Nota : Les totaux comprennent seulement l'effectif nommé pour une période indéterminée ou une durée déterminée.

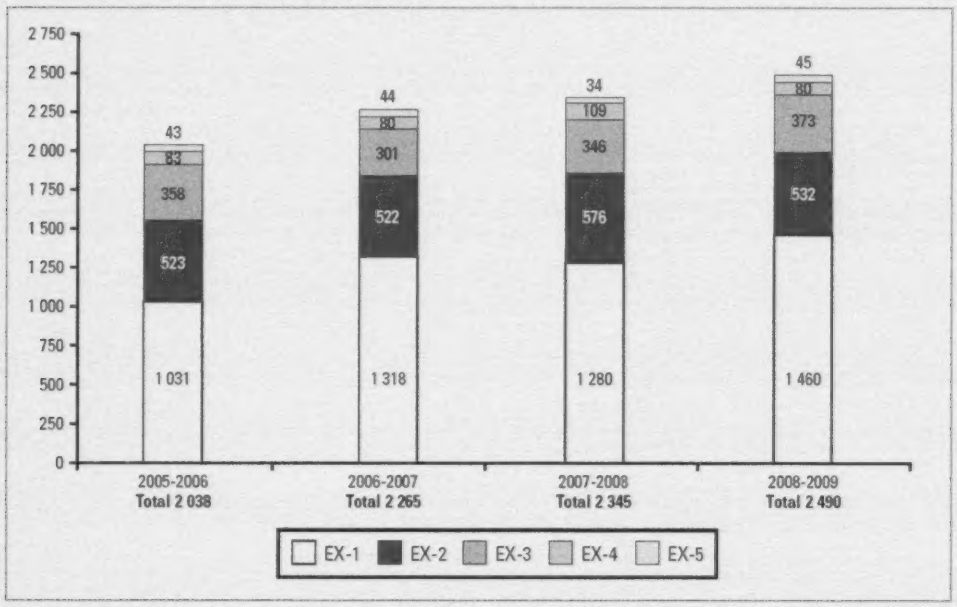
Le nombre total d'activités de dotation au sein du groupe de la direction dans les organisations assujetties à la LEFP a augmenté régulièrement au cours des quatre derniers exercices financiers [...]

2.17 **Activités de dotation *internes* et *externes* au sein du groupe de la direction selon l'exercice et le niveau** – Le nombre total d'activités de dotation au sein du groupe de la direction dans les organisations assujetties à la LEFP a augmenté régulièrement au cours des quatre derniers exercices financiers, passant de 2 038 en 2005-2006 à 2 490 en 2008-2009. Ce chiffre englobe les nominations externes à la fonction publique, les promotions, les déplacements latéraux et régressifs (y compris les mutations) et les nominations intérimaires de quatre mois et plus. Il s'agit d'une augmentation de 6,2 % par rapport à l'exercice financier précédent.

- En 2008-2009, près de 59 % des activités de dotation au sein du groupe de la direction concernaient les postes de niveau EX-1, un taux légèrement supérieur à celui des quatre derniers exercices, qui variait de 50,6 % à 58,2 %.
- Le nombre d'activités de dotation concernant le niveau EX-5 a augmenté de 32,4 % comparativement à l'exercice précédent, passant de 34 en 2007-2008 à 45 en 2008-2009.

- Parmi les 2 490 nominations effectuées au sein du groupe de la direction, 116 étaient des nominations de personnes provenant du public en général, ou encore d'employés occupant un poste occasionnel, ou d'organismes fédéraux non assujettis à la LEFP.

Figure 5 – Activités de dotation *internes* et *externes* au sein du groupe de la direction, selon l'exercice et le niveau



Source : Dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation

2.18 En 2008-2009, 662 nominations intérimaires de quatre mois et plus ont été effectuées au sein du groupe de la direction dans les organisations assujetties à la LEFP. Il s'agit d'une diminution de 16,2 % par rapport à l'exercice précédent. Par ailleurs, le nombre de promotions au sein de ce groupe s'est accru de 187 en 2008-2009, une hausse de 19,7 % comparativement à l'exercice précédent.

Tableau 2 – Activités de dotation *internes* et *externes* au sein du groupe de la direction, selon l'exercice et le type d'activités

Activité	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Variation en % par rapport à l'exercice précédent
Total	**2 038**	**2 265**	**2 345**	**2 490**	**6,2 %**
Nominations *externes*	63	89	109	116	6,4 %
Promotions	677	856	950	1 137	19,7 %
Déplacements latéraux et régressifs[1]	544	553	496	575	15,9 %
Nominations intérimaires	754[2]	767	790	662	-16,2 %

Source : Dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation

[1] Les déplacements latéraux et régressifs comprennent les mutations. Comme le système de rémunération ne tient pas compte du type de processus de nomination, il est impossible de faire la distinction entre les déplacements latéraux et régressifs, et les mutations.

[2] Cette donnée a été modifiée, puisque le Rapport annuel 2005-2006 faisait état de 752 nominations intérimaires.

L'augmentation constante de la proportion de nominations bilingues impératives au cours des quatre derniers exercices découle de l'entrée en vigueur, en avril 2004, de la Directive sur la dotation des postes bilingues du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada [...]

2.19 En 2008-2009, 1 926 des 2 490 nominations au sein du groupe de la direction (77,3 %) dans les organisations assujetties à la LEFP ont été effectuées à l'issue de processus « bilingues impératifs », ce qui signifie que les personnes nommées devaient répondre aux exigences linguistiques du poste au moment où l'offre leur a été faite.

2.20 L'augmentation constante de la proportion de nominations bilingues impératives au cours des quatre derniers exercices découle de l'entrée en vigueur, en avril 2004, de la *Directive sur la dotation des postes bilingues* du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

2.21 Parmi les cinq niveaux du groupe de la direction, le niveau EX-4 compte la proportion la plus élevée de nominations bilingues impératives (69 nominations ou 86,2 %).

Tableau 3 – Nombre et pourcentage de nominations bilingues impératives *internes* et *externes* au sein du groupe de la direction, selon le niveau et l'exercice

	2005-2006		2006-2007		2007-2008		2008-2009	
	N^bre	%*	N^bre	%*	N^bre	%*	N^bre	%*
EX-1	674	65,4	865	65,6	880	68,8	1 092	74,8
EX-2	338	64,6	363	69,5	418	72,6	408	76,7
EX-3	284	79,3	240	79,5	245	70,8	319	85,5
EX-4	60	72,3	68	85,0	80	73,4	69	86,2
EX-5	35	81,4	38	86,3	30	88,2	38	84,4
Sous-total des nominations bilingues impératives	1 391	68,2	1 574	69,5	1 653	70,5	1 926	77,3
Total	**2 038**		**2 265**		**2 345**		**2 490**	

Source : Dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation

*Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre total de nominations au sein du groupe de la direction à chaque niveau

Langues officielles

2.22 Les statistiques de la CFP montrent que de nombreuses possibilités d'emploi sont offertes aux Canadiens unilingues et bilingues qui désirent entrer à la fonction publique. Le tableau 4 indique le nombre de nominations effectuées à la fonction publique, dans les organisations assujetties à la LEFP, selon les exigences linguistiques du poste.

2.23 Parmi les 23 744 nominations effectuées à la fonction publique, 17 009 (71,6 %) visaient des postes unilingues (c.-à-d. anglais ou français essentiel, français essentiel ou anglais essentiel) et 6 393 (26,9 %), des postes bilingues impératifs.

2.24 Cependant, le tableau montre que la proportion des nominations selon les exigences linguistiques du poste varie selon qu'il s'agit d'une nomination pour une période indéterminée ou d'une nomination pour une durée déterminée. Les nominations bilingues impératives représentent 34,2 % de toutes les nominations pour une période indéterminée et 18,5 % de toutes les nominations pour une durée déterminée.

Tableau 4 – Nominations *externes* à la fonction publique selon les exigences linguistiques du poste en 2008-2009

Exigences linguistiques du poste	Total				Total	
	Période indéterminée		Durée déterminée			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Bilingue impératif	4 351	34,2	2 042	18,5	6 393	26,9
Bilingue non-impératif	246	1,9	46[2]	0,4	292	1,2
Anglais essentiel	6 662	52,4	6 565	59,5	13 227	55,7
Français essentiel	324	2,6	1 179	10,7	1 503	6,3
Anglais ou français essentiel	1 084	8,5	1 195	10,8	2 279	9,6
TOTAL[1]	**12 705**	**100,0**	**11 039**	**100,0**	**23 744**	**100,0**

Source : Dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation

[1] Les totaux comprennent les exigences linguistiques inconnues. Les pourcentages tiennent compte de tous les éléments connus et inconnus.

[2] Certaines organisations ont mal codé ces dossiers dans le système de rémunération de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Ils auraient dû être codés bilingues impératifs.

Les statistiques de la CFP montrent que de nombreuses possibilités d'emploi sont offertes tant aux anglophones qu'aux francophones du Canada.

2.25 **Nominations externes à la fonction publique selon la première langue officielle** – Les statistiques de la CFP montrent que de nombreuses possibilités d'emploi sont offertes tant aux anglophones qu'aux francophones du Canada. En 2008-2009, 70,1 % des personnes nommées à la fonction publique dans les organisations assujetties à la LEFP ont indiqué que l'anglais était leur première langue officielle, tandis que 29,9 % ont indiqué que c'était le français. Ces pourcentages sont demeurés sensiblement les mêmes au cours des quatre derniers exercices financiers.

Tableau 5 – Nominations *externes* à la fonction publique à l'intérieur et à l'extérieur de la région de la capitale nationale, selon le groupe de la première langue officielle

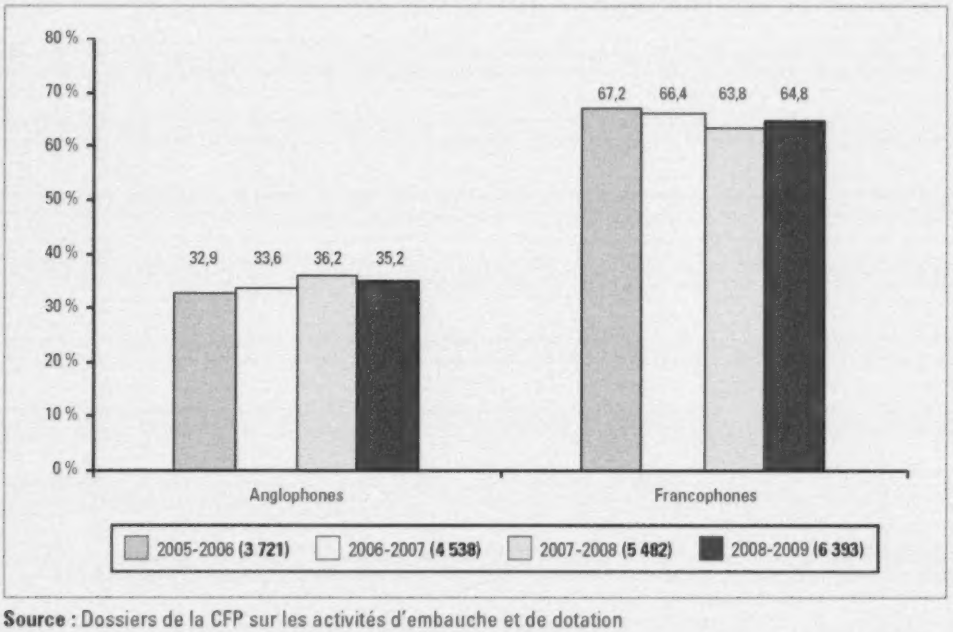
Région	Groupe de la première langue officielle	2005-2006		2006-2007		2007-2008		2008-2009	
		Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Dans la RCN	Anglophone	3 640	63,2	4 266	60,4	5 428	60,3	6 415	61,8
	Francophone	2 124	36,8	2 793	39,6	3 578	39,7	3 966	38,2
Sous-total		**5 764**	**100,0**	**7 059**	**100,0**	**9 006**	**100,0**	**10 381**	**100,0**
À l'extérieur de la RCN	Anglophone	6 998	75,4	8 212	78,3	9 879	77,9	10 145	76,6
	Francophone	2 287	24,6	2 275	21,7	2 806	22,1	3 104	23,4
Sous-total		**9 285**	**100,0**	**10 487**	**100,0**	**12 685**	**100,0**	**13 249**	**100,0**
TOTAL[1]		**15 178**		**17 699**		**21 838**		**23 744**	

Source : Dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation

[1] Le total inclut des valeurs inconnues. Les pourcentages sont fondés sur la première langue officielle connue en tant que dénominateur.

2.26 **Nominations effectuées à la fonction publique selon la première langue officielle pour les postes dotés bilingues impératifs seulement** – Le nombre d'anglophones et de francophones qui ont été nommés à des postes dotés bilingues impératifs dans les organisations assujetties à la LEFP est également demeuré stable au cours des quatre derniers exercices financiers : 35,2 % des nominations touchaient des anglophones et 64,8 %, des francophones.

Figure 6 – Nominations *externes* à la fonction publique selon le groupe de la première langue officielle, nominations impératives seulement*



Source : Dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation
*Voir les notes techniques au tableau 37 de l'annexe 7.

Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique

2.27 Selon la *Directive sur la dotation des postes bilingues* du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, les postes de ce type peuvent être dotés de façon non impérative dans des cas précis. Le *Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique* (le Décret) et le *Règlement sur les langues officielles – nominations dans la fonction publique* (le Règlement) constituent les instruments réglementaires en vertu desquels un fonctionnaire peut être exempté, pendant une période maximale de deux ans, de l'obligation de respecter les exigences linguistiques de son poste si celui-ci a été doté de manière non impérative.

2.28 **Le décret de 1981** – Jusqu'au 31 décembre 2005, la CFP ou un administrateur général autorisé pouvait, à sa discrétion, permettre la prolongation de la période initiale d'exemption de deux ans pendant laquelle la personne visée s'était engagée à devenir bilingue. Cependant, ce décret ne précisait ni la durée ni les circonstances de telles prolongations.

2.29 Le nouveau Règlement, entré en vigueur le 31 décembre 2005, précise que la période initiale d'exemption peut être prolongée une ou plusieurs fois pour une durée qui ne doit pas dépasser deux ans au total. Les circonstances dans lesquelles une telle prolongation est permise sont énoncées dans le Règlement. Il est à noter que la compétence dans les langues officielles est une qualification essentielle que les personnes nommées doivent posséder, à moins qu'une exemption ait été approuvée conformément au Décret.

2.30 Parmi les 62 878 nominations externes et internes effectuées dans les organisations assujetties à la LEFP pour une période indéterminée en 2008-2009, sans compter les nominations intérimaires, 2 160 (3,4 %) résultaient d'un processus de nomination bilingue non impérative.

2.31 La période d'exemption de deux ans prévue par le Décret s'applique à 403 de ces nominations, pour lesquelles les personnes nommées ne satisfaisaient pas aux exigences linguistiques de leur poste au moment de leur nomination. Ces personnes ont cependant droit à une formation linguistique et elles doivent satisfaire aux exigences linguistiques de leur poste au terme d'une période de deux ans suivant leur nomination.

2.32 Le pourcentage de nominations non impératives a diminué en 2008-2009, bien que le nombre de fonctionnaires qui ne satisfont pas aux exigences linguistiques lors de la nomination se soit accru. C'est ce genre de situation que la CFP surveille afin d'assurer le respect du Décret.

Tableau 6 – Nombre de fonctionnaires exemptés en vertu du *Décret d'exemption concernant les langues officielles* dans la fonction publique

Exercice	Nominations pour une période indéterminée à des postes bilingues	Nominations non impératives (% de postes bilingues)	Fonctionnaires ne satisfaisant pas aux exigences au moment de la nomination (% de nominations non impératives)
2005-2006	19 793	2 180 (11,0 %)	308 (14,1 %)
2006-2007	22 744	2 294 (10,1 %)	354 (15,4 %)
2007-2008	26 182	2 054 (7,8 %)	320 (15,6 %)
2008-2009	30 318	2 160 (7,1 %)	403 (18,7 %)

Source : Dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation.
Les nominations intérimaires ne sont pas comprises.

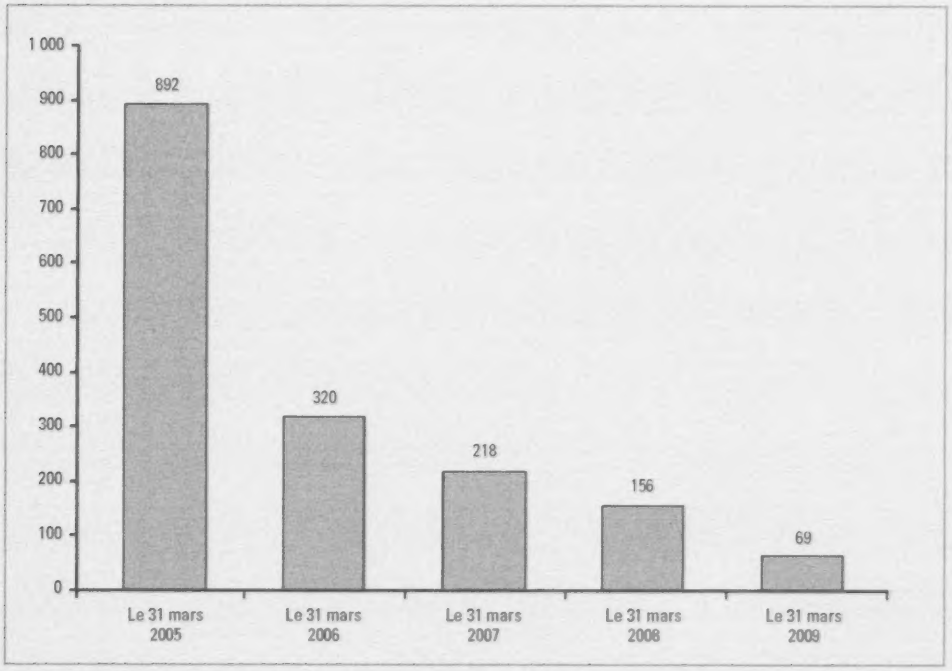
2.33 Chaque année, les organisations doivent signaler les cas de fonctionnaires nommés à des postes bilingues non impératifs qui ne satisfont toujours pas aux exigences linguistiques de leur poste au terme de la période initiale d'exemption de deux ans. Le 31 mars 2009, 311 fonctionnaires dont la période initiale d'exemption de deux ans avait pris fin ne satisfaisaient pas aux exigences linguistiques de leur poste.

Le 31 mars 2009, 311 fonctionnaires dont la période initiale d'exemption de deux ans avait pris fin ne satisfaisaient pas aux exigences linguistiques de leur poste.

2.34 **Tendance à l'égard du respect du Décret** – Si une exemption prend fin avant que le titulaire ne satisfasse aux exigences linguistiques de son poste, elle doit être prolongée conformément aux dispositions du Décret. Par le passé, nous avons noté que les organisations ne veillaient pas toujours à ce que les exemptions soient prolongées afin qu'elles demeurent conformes aux dispositions du Décret.

2.35 Depuis le 31 mars 2005, nous avons constaté une diminution constante du nombre de cas remontant à plus de deux ans qui sont non conformes au Décret ou à son règlement connexe. Le 31 mars 2009, nous avons noté 69 cas de ce type, tandis qu'au 31 mars 2005, nous en comptions 892. Cette réduction peut être attribuée à la surveillance et aux efforts constants de la CFP visant à sensibiliser davantage les organisations ainsi qu'à la vigilance accrue exercée par les administrateurs généraux.

Figure 7 – Nombre de cas non conformes le 31 mars de chaque année

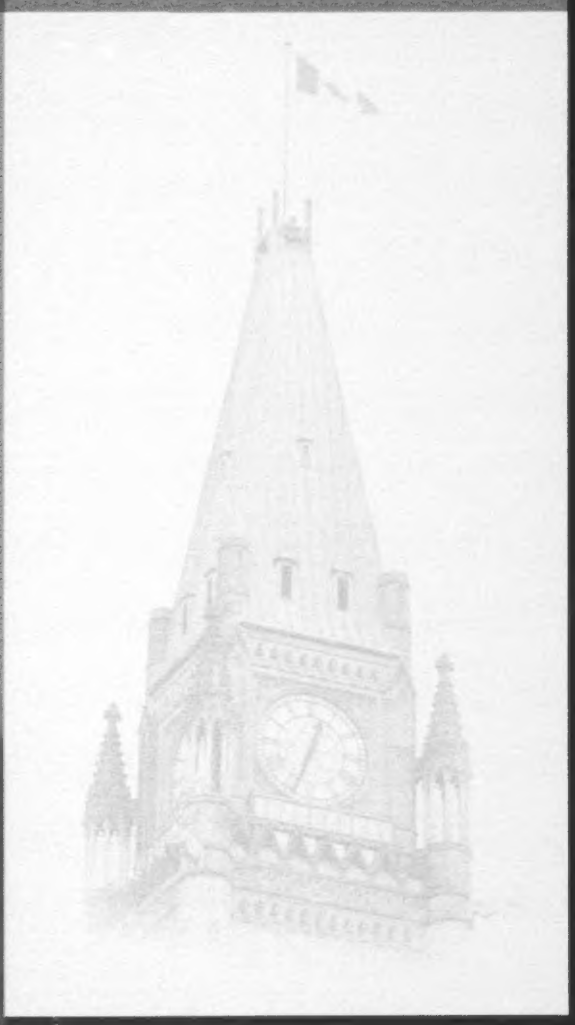


Source : Dossiers de la CFP sur les langues officielles

2.36 Dans son rapport annuel de 2007-2008, la CFP dressait une liste d'organisations ayant des cas où la période d'exemption dépassait quatre ans. En 2008-2009, la CFP a demandé aux organisations de lui indiquer les mesures adoptées pour mettre fin à ces prolongations accordées aux termes de l'ancien décret. La plupart des organisations effectueront des suivis au cas par cas.

Chapitre 3

Progrès globaux réalisés quant au respect du mérite et des valeurs directrices



3 Progrès globaux réalisés quant au respect du mérite et des valeurs directrices

3.1 Depuis plus d'un siècle, la Commission de la fonction publique (CFP) remplit son mandat, conféré par le Parlement, qui consiste à protéger de façon indépendante la valeur fondamentale qu'est le mérite au sein de la fonction publique fédérale. Pour ce faire, elle s'assure de l'application du mérite dans les nominations internes et externes à la fonction publique, tout en veillant également au respect des valeurs de dotation, soit l'accessibilité, la transparence, la justice et la représentativité.

3.2 Le **mérite** constitue le fondement d'une fonction publique compétente, professionnelle et impartiale. Sa signification et son application ont toutes deux évolué considérablement depuis l'entrée en vigueur de la *Loi sur le service civil* en 1908, et plus particulièrement depuis l'adoption de l'actuelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP).

3.3 Pour la première fois, le mérite est défini dans l'actuelle LEFP. Aux termes de celle-ci, une nomination est fondée sur le mérite lorsque la CFP estime que la personne à nommer possède les qualifications essentielles – notamment la compétence dans les langues officielles – établies par l'administrateur général (ou le gestionnaire subdélégué) pour le travail à accomplir. La CFP ou le gestionnaire subdélégué peuvent également prendre en compte :

- toute qualification supplémentaire que l'administrateur général considère comme un atout pour le travail à accomplir ou pour l'organisation, pour le présent ou l'avenir;
- toute exigence opérationnelle actuelle ou future de l'organisation précisée par l'administrateur général;
- tout besoin actuel ou futur de l'organisation précisé par l'administrateur général, ce qui peut comprendre les besoins actuels et futurs de la fonction publique précisés par l'employeur et que l'administrateur général considère comme pertinents.

3.4 Cette situation est très différente de celle qui existait sous le régime de l'ancienne loi, puisque les candidats étaient alors évalués les uns par rapport aux autres (selon le principe du mérite relatif).

3.5 **Le système du mérite** est composé de nombreux éléments, tous interdépendants : les institutions, les lois, les règlements, les lignes directrices, les responsabilités, les processus et les procédures. Ces éléments visent tous à faire en sorte que le mérite soit respecté et que les décisions de nomination soient fondées sur les valeurs de la fonction publique enchâssées dans le préambule de la LEFP.

3.6 Par l'entremise du Cadre de nomination, la CFP établit ses attentes à l'égard des organisations lorsqu'il s'agit d'effectuer et de révoquer des nominations et de prendre des mesures correctives. Les exigences qui figurent dans les lignes directrices de la CFP mettent l'accent sur les valeurs que sont l'accessibilité, la justice, la transparence et la représentativité, toutes énoncées dans le préambule de la LEFP, ainsi que sur les exigences législatives fondamentales mentionnées dans d'autres parties de la *Loi*. Les décisions en matière de nomination sont également assujetties à la *Charte canadienne des droits et libertés*, à d'autres lois (p. ex. la *Loi sur les langues officielles*, la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et la *Loi canadienne sur les droits de la personne*) et à la jurisprudence connexe. Le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* fournit également des orientations à cet égard.

Les exigences qui figurent dans les lignes directrices de la CFP mettent l'accent sur les valeurs que sont l'accessibilité, la justice, la transparence et la représentativité [...]

3.7 Sous le régime de la LEFP actuelle, les administrateurs généraux jouent un rôle plus important qu'auparavant dans l'application et la protection du mérite. Comme l'encourage la *Loi*, la CFP a délégué la plupart de ses pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes aux administrateurs généraux. Cela comprend le pouvoir de révoquer les nominations et de prendre des mesures correctives à la suite d'une enquête sur un processus de nomination interne menée par l'administrateur général. La CFP peut toutefois mener des enquêtes sur ces nominations, à la demande de l'administrateur général. Elle conserve en outre le pouvoir de mener des enquêtes au sujet de processus de dotation externes, de nominations effectuées à l'issue de processus internes (lorsque les pouvoirs de nomination n'ont pas été délégués) et de toute nomination ayant fait l'objet d'allégations d'influence politique ou de fraude.

3.8 Le Tribunal de la dotation de la fonction publique (TDFP) se penche sur les processus de nomination internes. Le TDFP, créé en vertu de la *Loi* actuelle, a le mandat d'entendre et de trancher les plaintes relatives à :

- l'abus de pouvoir dans le cadre des nominations internes, dans le choix d'un processus de nomination annoncé ou non annoncé, dans les mises en disponibilité et dans la mise en œuvre de mesures correctives ordonnées par le Tribunal;
- l'omission d'évaluer le plaignant dans la langue officielle de son choix;
- une révocation qui n'était pas raisonnable.

Le TDFP favorise également l'utilisation des modes alternatifs de règlement des conflits.

3.9 Les discussions informelles, également établies sous le régime de la LEFP actuelle, contribuent grandement au respect du mérite. En effet, elles permettent à un fonctionnaire dont la candidature a été éliminée dans le cadre d'un processus de nomination interne de discuter avec le gestionnaire d'embauche des réserves qu'il peut avoir concernant cette décision.

Le gestionnaire d'embauche peut alors corriger toute erreur, toute omission ou tout oubli, en temps opportun, ce qui permet d'accroître la transparence des décisions en matière de dotation.

Étant donné qu'elle a délégué plus de pouvoirs aux administrateurs généraux, la CFP a davantage mis l'accent sur la surveillance qu'en vertu de l'ancienne loi, en augmentant ses activités de surveillance et de vérification et en accordant une importance renouvelée aux enquêtes.

3.10 La surveillance est un élément fondamental du système axé sur le mérite. Étant donné qu'elle a délégué plus de pouvoirs aux administrateurs généraux, la CFP a davantage mis l'accent sur la surveillance qu'en vertu de l'ancienne loi, en augmentant ses activités de surveillance et de vérification et en accordant une importance renouvelée aux enquêtes. Le Cadre de nomination, l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination et le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation de la CFP font état des attentes de la CFP relativement au respect du mérite et des valeurs directrices au niveau de la gestion, à la fois au sein des organisations et dans l'ensemble de la fonction publique.

3.11 **Respect du mérite** – Les gestionnaires d'embauche peuvent avoir recours à diverses mesures de dotation pour satisfaire à leurs besoins, notamment les nominations pour une durée déterminée ou une période indéterminée et les nominations intérimaires; les mutations; les détachements et les affectations; l'utilisation de programmes étudiants, de programmes de perfectionnement et de programmes d'échange et les ententes pour l'aide temporaire et les emplois occasionnels. Les gestionnaires doivent également choisir le type de processus – interne ou externe et annoncé ou non annoncé – et déterminer la zone de sélection à appliquer. La CFP s'attend à ce que les gestionnaires respectent les prescriptions législatives et les exigences énoncées dans les lignes directrices applicables, lorsqu'ils prennent leurs décisions en matière de nomination. Souvent, ceux-ci doivent également prendre d'autres facteurs en considération, comme l'efficience, la planification de la relève et les exigences opérationnelles.

3.12 Toutefois, dans un système de mérite axé sur les valeurs et la délégation de pouvoirs, c'est la façon dont les gestionnaires tiennent compte des valeurs qui fait en sorte que les choix sont appropriés. La CFP s'attend à ce que les gestionnaires et leur organisation se fondent sur les valeurs que sont l'accessibilité, la justice, la transparence et la représentativité lorsqu'ils élaborent leurs stratégies de dotation. Toutes les valeurs sont importantes, mais il faut parfois faire des compromis lorsque certaines entrent en concurrence. Chaque décision en matière de dotation est donc complexe en soi, car elle suppose d'établir un juste équilibre malgré des facteurs qui peuvent être concurrentiels.

3.13 Il faut montrer clairement à la CFP que les valeurs ont été prises en considération et respectées. Pour déterminer si les décisions individuelles présentent des risques sur le plan du mérite et de l'intégrité du système de dotation, la CFP examine les diverses mesures de dotation employées et leur justification. Par exemple, si un gestionnaire invoque systématiquement la lenteur des processus de dotation pour choisir des processus qui manquent de transparence ou qui ne sont pas accessibles à un bassin raisonnable de candidats possibles, il devrait envisager la possibilité d'utiliser des méthodes de dotation collective ou de se servir de bassins de candidats potentiels afin de satisfaire aux dispositions de la LEFP, aux lignes directrices de la CFP et à une démarche fondée sur les valeurs.

3.14 Non seulement la CFP examine-t-elle l'application du mérite au cas par cas, mais elle s'occupe également de la protection du système axé sur le mérite dans son ensemble. En effet, même si les décisions prises de façon individuelle par les gestionnaires peuvent être appropriées, il faut tout de même veiller à ce que l'effet cumulatif de nombreuses décisions ne nuise pas à l'intégrité globale du système de dotation, dans des organisations précises ou à l'échelle de la fonction publique.

3.15 À cet égard, la CFP tient les administrateurs généraux responsables de la mesure dans laquelle les activités de dotation de leur organisation respective satisfont aux exigences législatives de même qu'aux exigences énoncées dans les règlements et les lignes directrices applicables, ce qui comprend le mérite et les valeurs directrices. De plus, la CFP présente chaque année au Parlement une évaluation intégrée portant sur l'intégrité globale du système du mérite, en fonction des résultats de ses activités de surveillance, de ses études, de ses sondages, de ses vérifications et de ses enquêtes.

En effet, même si les décisions prises de façon individuelle par les gestionnaires peuvent être appropriées, il faut tout de même veiller à ce que l'effet cumulatif de nombreuses décisions ne nuise pas à l'intégrité globale du système de dotation [...]

Évaluation globale

La CFP constate que, dans l'ensemble, le mérite est respecté à l'échelle du système; toutefois, certaines sources de préoccupation persistent. En effet, certaines pratiques de recrutement au sein des organisations, comme la proportion grandissante de nominations d'anciens employés occasionnels à des postes pour une période indéterminée, posent des risques sur le plan du respect des valeurs. Dans certains processus, il n'y avait pas suffisamment de preuves selon lesquelles le mérite avait été respecté, particulièrement dans le cas des processus non annoncés.

3.16 Plus de trois ans après l'entrée en vigueur de l'actuelle LEFP, c'est un défi constant de veiller au respect du mérite dans les nominations internes et externes à la fonction publique ainsi qu'au respect des valeurs directrices que sont l'accessibilité, la transparence, la justice et la représentativité. Les résultats des activités de surveillance de la CFP mettent en lumière un certain nombre de préoccupations de même que la nécessité de renouveler les efforts de vigilance.

3.17 **Résultats des vérifications** – Les rapports de vérification de la CFP permettent de conclure que le mérite est généralement respecté au sein des organisations ainsi qu'à l'échelle du système. Toutefois, l'examen des résultats des vérifications de la CFP menées de 2005-2006 à 2008-2009 a permis d'observer des tendances qui constituent une source de préoccupation.

Bien que la plupart des processus de nomination respectent le mérite, la CFP en a relevé un nombre suffisant qui soulèvent des préoccupations [...]

3.18 Bien que la plupart des processus de nomination respectent le mérite, la CFP en a relevé un nombre suffisant qui soulèvent des préoccupations relativement au respect du cadre législatif et des lignes directrices de la CFP. En effet, les difficultés associées à la capacité en matière de ressources humaines (RH), aux cadres organisationnels de contrôle et aux dossiers de dotation incomplets risquent également de compromettre le respect du mérite et des valeurs directrices.

3.19 En particulier, dans le cadre de plusieurs vérifications, la CFP a constaté qu'il n'y avait pas suffisamment de preuves indiquant que le mérite avait été respecté. Certaines organisations ne disposent pas de mécanismes de surveillance de la dotation efficaces, de sorte que les administrateurs généraux ne sont pas en mesure de fournir à la CFP les renseignements requis pour que celle-ci puisse tirer des conclusions à l'égard d'un système fondé sur le mérite. Parmi les problèmes récurrents, mentionnons le manque de documentation et l'absence de justifications relatives aux décisions en matière de dotation. La CFP n'est donc pas en mesure de déterminer si le mérite et les valeurs ont été respectés.

3.20 Au printemps 2009, la CFP a publié son rapport intitulé *Vérification du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant et des nominations subséquentes effectuées au moyen des mécanismes d'intégration.* Cette vérification a permis de constater que, dans l'ensemble, le programme fonctionne relativement bien. Toutefois, elle a également mis en lumière que plus d'un tiers des nominations effectuées au moyen des mécanismes d'intégration étaient jugées insatisfaisantes, en ce sens qu'elles ne respectaient pas le Cadre de nomination de la CFP. Selon les constatations de la vérification, il faut documenter avec plus de rigueur les décisions sur les nominations effectuées au moyen des mécanismes d'intégration.

3.21 Une étude antérieure de la CFP, intitulée *Nominations subséquentes à la participation aux programmes fédéraux d'embauche des étudiants en vertu de la* Loi sur l'emploi dans la fonction publique, avait permis de constater que, durant la période visée par l'étude, plus du cinquième des étudiants avaient ensuite été nommés à un poste pour une durée déterminée ou une période indéterminée. Or, cette possibilité de nomination subséquente n'avait pas été diffusée dans l'annonce du programme. En octobre 2008, la CFP a revu les annonces d'emplois pour les étudiants dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE), du Programme des adjoints de recherche (PAR) et du Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat. Elle les a modifiées afin qu'elles indiquent la possibilité que les étudiants soient nommés à des postes pour une période indéterminée après l'obtention de leur diplôme, s'ils réussissent le programme. Dorénavant, la nomination subséquente d'étudiants sera annoncée, et la transparence du processus pour les possibilités d'emploi à la fonction publique fédérale à long terme s'en trouvera accrue.

3.22 **Enquêtes et plaintes** – Lorsqu'elle évalue l'application du mérite, la CFP examine également les résultats de ses enquêtes, les décisions du TDFP et les résultats des enquêtes menées par les administrateurs généraux. Au cours de l'exercice 2008-2009, il y a eu 33 plaintes et enquêtes fondées, ce qui est plus de quatre fois supérieur aux chiffres de l'année précédente. Les 33 enquêtes et plaintes en question étaient réparties comme suit :

- 21 enquêtes menées par la CFP, dont 15 portaient sur des processus de nomination externes et 6 concernaient des fraudes (voir également le chapitre 6);
- 6 décisions du TDFP portant sur des allégations d'abus de pouvoir considérées comme fondées;
- 6 enquêtes menées par des administrateurs généraux au sujet de processus de nomination internes (dont l'une a été menée par la CFP à la demande de l'administrateur général).

3.23 La CFP est informée des enquêtes menées par les administrateurs généraux au moyen de son exercice annuel de surveillance. Au cours de l'année, six organisations ont indiqué avoir mené au total neuf enquêtes, dont six portaient sur des allégations qui se sont révélées fondées, comme il a été mentionné précédemment. Quatre de ces six enquêtes ont donné lieu à six révocations de nominations, dont trois par suite d'une seule enquête qui a entraîné aussi le retrait de cinq candidats du bassin établi. Néanmoins, même si le nombre d'enquêtes sur des allégations fondées qui ont été menées par les administrateurs généraux a augmenté depuis l'an dernier (où seules deux enquêtes menées par les administrateurs généraux portaient sur des allégations fondées), la CFP craint que les administrateurs généraux n'utilisent pas pleinement le pouvoir dont ils disposent à cet égard.

[...] même si le nombre d'enquêtes sur des allégations fondées qui ont été menées par les administrateurs généraux a augmenté depuis l'an dernier... la CFP craint que les administrateurs généraux n'utilisent pas pleinement le pouvoir dont ils disposent à cet égard.

3.24 **Études statistiques** – Dans le cadre de ses études statistiques, la CFP continue de relever des domaines où, à l'échelle du système, les valeurs que sont l'accessibilité, la transparence, la justice et la représentativité peuvent être compromises.

3.25 L'embauche des employés occasionnels est un bon exemple. En effet, les employés occasionnels sont souvent embauchés à court terme pour remplacer des fonctionnaires et pour aider à gérer de lourdes charges de travail. Au niveau de la direction, on fait souvent appel aux employés occasionnels pour leur expertise, laquelle est mise à profit à l'appui d'un projet spécial ou pour le transfert des connaissances. Très souvent, les compétences d'un ancien fonctionnaire de la fonction publique fédérale sont idéales pour appuyer un projet spécial. Dans certains cas, cette personne possède des connaissances dont pourraient tirer parti les fonctionnaires fédéraux[3].

3.26 Les employés occasionnels ne sont pas considérés comme des fonctionnaires au sens de la LEFP. Bien que ce soit l'article 50 de la LEFP qui confère aux administrateurs généraux le pouvoir de nommer une personne à titre occasionnel, aucune autre disposition de la LEFP ne s'applique aux employés occasionnels, pas plus que le mérite. Les postes occasionnels ne sont pas annoncés et il n'est pas nécessaire que les postulants soient évalués en fonction des critères de mérite. Par ailleurs, les employés occasionnels ne sont pas admissibles aux processus de nomination internes[4].

3.27 La nomination subséquente de ces employés occasionnels à des postes pour une période indéterminée doit toutefois satisfaire aux exigences de la LEFP, y compris le mérite. Toutefois, il se peut que ces employés bénéficient d'un avantage par rapport aux autres candidats possibles de par l'expérience et les connaissances qu'ils ont acquises dans le cadre de leurs fonctions. Si les critères de mérite comprennent la connaissance du milieu de travail comme exigence, il y a lieu de s'inquiéter quant au respect des valeurs que sont la justice et l'accessibilité. De plus, la représentativité peut également être compromise, étant donné que les gestionnaires d'embauche ont souvent tendance à faire appel à des personnes de la région lorsqu'ils embauchent pour de courtes périodes. Les cas où des personnes initialement embauchées à titre d'employés occasionnels sont ensuite nommées à un poste pour une période indéterminée dans le cadre d'un processus non annoncé constituent une source particulière de préoccupation sur le plan de l'accessibilité.

---

[3] www.tbs-sct.gc.ca/faq/ocas-fra.asp#q5

[4] *Ibid.*

3.28 La CFP a récemment mis à jour son étude intitulée *Les nouveaux fonctionnaires nommés pour une période indéterminée : qui sont-ils?*, ce qui lui a permis de constater que la proportion de personnes embauchées pour une période indéterminée ayant d'abord occupé un poste à titre occasionnel a augmenté. Au cours de la période visée par l'étude initiale (d'avril 1998 à mars 2006), la proportion de nouveaux fonctionnaires possédant une expérience antérieure à titre occasionnel correspondait en moyenne à 29 %. Au cours de l'exercice 2008-2009 et des deux exercices précédents, ce pourcentage est passé à 34 %. Cette proportion élevée est préoccupante, car elle peut avoir pour effet de limiter le bassin de candidats et de conférer à certains un accès privilégié.

[...] la proportion de personnes embauchées pour une période indéterminée ayant d'abord occupé un poste à titre occasionnel a augmenté.

3.29 La CFP a également analysé la proportion d'employés occasionnels ayant ensuite été nommés à un poste pour une période indéterminée. Dans le cadre de son étude intitulée *Dans quelle mesure les membres du personnel temporaire deviennent-ils des fonctionnaires en vertu de la* Loi sur l'emploi dans la fonction publique *(mise à jour)*, la CFP a constaté que, parmi les personnes embauchées à titre occasionnel en 2000-2001, 48 % sont ensuite devenues fonctionnaires. De ce nombre, 69 % ont été nommées à un poste pour une période indéterminée. Ces résultats sont plus élevés que ceux de l'étude précédente, où 41 % des employés occasionnels étaient ensuite devenus fonctionnaires, en obtenant un poste pour une période indéterminée dans 58 % des cas.

3.30 **Recours à des agences privées** – Il est également possible de faire appel à des agences d'emploi temporaire pour remplacer des employés à court terme, au moyen de contrats. Les administrateurs généraux sont responsables de la gestion des RH et des finances au sein de leur organisation. L'utilisation appropriée des services de ces agences peut aider les organisations à gérer leur charge de travail. Toutefois, celles-ci ne doivent pas avoir recours aux agences d'emploi temporaire à outrance, particulièrement pour un poste établi ou de façon répétée sur une longue période. Si la demande est continue pour un type de travail donné, il faut alors mener un processus fondé sur le mérite, qui donne aussi la chance à d'autres personnes de postuler. La CFP s'inquiète de l'utilisation que font les organisations des mesures temporaires afin de contourner les exigences de la LEFP et de se soustraire à l'application des valeurs directrices.

La CFP s'inquiète de l'utilisation que font les organisations des mesures temporaires afin de contourner les exigences de la LEFP et de se soustraire à l'application des valeurs directrices.

3.31 La CFP a l'intention de surveiller de plus près l'utilisation des services des agences d'emploi temporaire à la lumière des exigences de la LEFP et des valeurs directrices. Les résultats de l'étude seront diffusés en 2010 (voir l'annexe 2 – Plans de vérification, d'évaluation et d'études pour 2010 et 2011).

3.32 **Données tirées de sondages** – Environ 98 % des gestionnaires ayant répondu au Sondage sur la dotation mené en 2008-2009 ont indiqué qu'ils étaient satisfaits « en grande partie » ou « dans une certaine mesure » de la qualité des personnes embauchées dans le cadre du dernier processus annoncé au cours de la période visée (c.-à-d. d'octobre 2007 à septembre 2008). Le niveau de satisfaction demeure relativement stable comparativement aux résultats des sondages précédents.

3.33 Environ 76 % des candidats qui ont répondu au Sondage sur la dotation ont indiqué estimer que les exigences réelles du poste correspondaient au moins « dans une certaine mesure » à celles annoncées pour le poste dans leur domaine général de travail. Les candidats de l'extérieur qui ont été nommés à un poste dans des organisations régies par la LEFP n'avaient qu'une perception légèrement différente de celle des candidats de *l'intérieur* de la fonction publique.

3.34 Dans tous les sondages menés précédemment auprès des fonctionnaires de la fonction publique, on observe généralement une perception relativement positive au sujet de la compétence des personnes nommées. Toutefois, le nombre de répondants qui ont une perception négative a augmenté, ce qui inquiète la CFP. Selon les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, mené par l'employeur en 2008, 24 % des répondants qui se sont prononcés sur la question étaient en désaccord avec l'affirmation suivante : « dans mon unité de travail, j'estime qu'on embauche des personnes capables de faire le travail ». Il s'agit là d'une hausse par rapport à 2005 (22 %) et à 2002 (20 %).

3.35 **Lacunes sur le plan de l'information** – On observe un certain nombre de lacunes sur le plan de l'information relativement à d'autres aspects du régime de dotation, ce qui est préoccupant. Par exemple, la CFP ne dispose pas de données suffisantes sur la fréquence et les résultats des enquêtes menées par les administrateurs généraux afin de déterminer dans quelle mesure elles contribuent au respect du mérite.

3.36 La CFP continuera d'examiner tous les aspects du régime de dotation qui peuvent avoir une incidence directe ou indirecte sur le mérite et l'impartialité, de même que sur les valeurs directrices.

Accessibilité

L'accessibilité à la fonction publique a augmenté grâce à l'exigence par la CFP d'avoir recours à une zone nationale de sélection à l'échelle du pays.

3.37 L'accès général aux occasions d'emploi pour l'ensemble de la population canadienne constitue une valeur importante au sens de la LEFP. La CFP s'attend à ce que les Canadiens provenant de tout le pays aient une possibilité raisonnable de postuler et de voir leur candidature prise en considération pour un emploi à la fonction publique, dans la langue officielle de leur choix. L'accessibilité se mesure par l'utilisation de la zone nationale de sélection (ZNS) et les processus de nomination annoncés et non annoncés.

3.38 **Zone nationale de sélection** – La CFP s'est engagée à fournir à la population canadienne l'accès aux emplois de la fonction publique fédérale offerts partout au pays. Pour ce faire, elle a mis en œuvre une démarche graduelle et pondérée en vue d'appliquer une ZNS pour tous les processus de nomination externes annoncés visant la dotation de postes à temps plein pour une période indéterminée, et de postes à temps plein d'une durée déterminée de six mois ou plus.

3.39 Cette exigence a d'abord été établie en 2001 pour les postes de cadre et d'agent principal. Elle a ensuite été appliquée, en 2006, aux postes de niveau d'agent dans la région de la capitale nationale (RCN), et en 2007, aux postes de niveau d'agent à l'échelle du pays et, finalement, en décembre 2008, aux postes autres que ceux du niveau d'agent dans tout le pays[5]. On s'attendait alors que le nombre de demandes provenant d'autres régions que celle où le poste était affiché augmente, tout comme le nombre de nominations de personnes provenant d'autres régions.

3.40 L'exigence d'avoir recours à une ZNS s'applique à toutes les nominations pour une période indéterminée, à toutes les nominations pour une durée déterminée de six mois ou plus et à toutes les nominations d'étudiants par l'entremise du PFETE. Les nominations d'employés à temps partiel, d'employés saisonniers, d'étudiants à temps partiel et d'étudiants du PFETE à temps plein sont exemptées de l'application de cette exigence lorsque le premier processus de nomination, assorti d'une ZNS, n'a pas permis d'obtenir de résultats. Les Lignes directrices en matière de zone de sélection ont été modifiées au cours de l'exercice 2008-2009 afin d'inclure des exceptions, lesquelles doivent être approuvées par la CFP au cas par cas.

[5] Les postes de niveau d'agent se concentrent dans les domaines scientifique, technique, administratif ainsi qu'au service extérieur, tandis que les postes autres que ceux du niveau d'agent sont des postes de soutien administratif, comme les postes de commis, ou des postes opérationnels, comme les postes de manœuvre.

Depuis décembre 2008, tous ces postes sont maintenant ouverts à tous les candidats résidant partout au pays ou aux Canadiens résidant à l'étranger.

3.41 L'exigence d'utiliser une ZNS s'applique désormais aux processus visant la dotation de postes à temps plein pour une durée déterminée de six mois ou plus et de postes pour une période indéterminée. En 2004, 19 % de ces postes étaient ouverts à toute la population canadienne. Cette proportion est passée à 55 % en 2007, par suite de l'application de cette exigence aux postes de niveau d'agent. Depuis décembre 2008, tous ces postes sont maintenant ouverts à tous les candidats résidant partout au pays ou aux Canadiens résidant à l'étranger.

3.42 L'exigence d'utiliser une ZNS pour les postes autres que ceux du niveau d'agent est entrée en vigueur au cours des trois derniers mois de l'exercice 2008-2009. Pendant cette période, 192 postes autres que ceux du niveau d'agent ont été annoncés dans le cadre d'une zone nationale de sélection, comparativement à 107 au cours des neuf mois précédents.

3.43 Les données sur le nombre de demandes d'emploi indiquent également que l'établissement d'une ZNS améliore l'accessibilité. Au cours de l'exercice 2007-2008, 38 % (91 996) des 242 096 demandes reçues pour des postes offerts dans la région de la capitale nationale provenaient d'autres régions. Durant l'exercice 2008-2009, ce taux s'est accru à 41% (88 050) des 214 756 demandes reçues. Un taux d'augmentation semblable a été observé dans les autres régions, à l'exception de la Saskatchewan où le nombre de demandes provenant d'autres régions est passé de 7 419 demandes (66 %) des 11 242 en 2007-2008 à 16 646 demandes (80 %) des 20 808 en 2008-2009.

Tableau 7 – Provenance des demandes d'emploi pour les postes annoncés à l'échelle nationale

Région	2007-2008 3 518 processus		2008-2009 4 880 processus	
	Nbre de demandes	% de demandes provenant d'autres régions	Nbre de demandes	% de demandes provenant d'autres régions
Colombie-Britannique	47 175	57 %	57 505	57 %
Alberta	33 080	71 %	36 437	75 %
Saskatchewan	11 242	66 %	20 808	80 %
Manitoba	15 834	59 %	18 150	63 %
Ontario (sauf la RCN)	57 792	39 %	103 843	41 %
Région de la capitale nationale (RCN)	242 096	38 %	214 756	41 %
Québec (sauf la RCN)	39 777	25 %	91 216	26 %
Nouveau-Brunswick	8 823	64 %	13 275	66 %
Nouvelle-Écosse	10 650	59 %	14 136	69 %
Île-du-Prince-Édouard	2 627	65 %	3 774	67 %
Terre-Neuve-et-Labrador	3 833	64 %	7 459	72 %
Yukon	1 748	93 %	2 041	94 %
Territoires du Nord-Ouest	5 072	92 %	4 341	93 %
Nunavut	1 618	92 %	2 610	96 %
TOTAL	**481 367**		**590 351**	

Source : Système de ressourcement de la fonction publique

3.44 La CFP s'attendait à observer une augmentation du nombre de nominations de postulants provenant d'autres régions. Dans la RCN, où la ZNS est requise depuis plus longtemps qu'ailleurs, ces nominations sont restées stables, à un taux de 12 % pour les exercices 2006-2007 et 2007-2008. Les données provisoires recueillies semblent indiquer que ce chiffre a augmenté pour atteindre au moins 16 % en 2008-2009.

3.45 La CFP n'est pas en mesure d'établir si le taux de nomination est suffisant, étant donné qu'il était auparavant impossible de postuler dans une autre région. La CFP continuera de surveiller le taux de nomination des postulants provenant d'autres régions et mènera des recherches visant à déterminer quels autres facteurs peuvent entrer en ligne de compte. Par exemple, la CFP examinera les énoncés des critères de mérite afin de déterminer s'il existe des obstacles, outre les tendances qui ont toujours eu cours sur le plan de la migration interprovinciale au sein de la main-d'œuvre.

3.46 **Utilisation de processus annoncés et non annoncés** – La LEFP et les lignes directrices de la CFP en matière de nomination confèrent aux gestionnaires plus de pouvoir discrétionnaire et diverses possibilités quant au choix des processus qu'ils peuvent mener (annoncés, non annoncés, internes ou externes) pour accroître l'efficacité. Le choix du processus doit toutefois être envisagé en fonction des valeurs et être appuyé par le plan organisationnel des RH.

La CFP favorise, comme pratique usuelle, l'utilisation des processus de nomination annoncés, étant donné que ceux-ci permettent davantage de respecter les valeurs directrices que sont l'accessibilité et la transparence.

3.47 La CFP favorise, comme pratique usuelle, l'utilisation des processus de nomination annoncés, étant donné que ceux-ci permettent davantage de respecter les valeurs directrices que sont l'accessibilité et la transparence. Il est certes possible d'avoir recours aux processus de nomination non annoncés, mais les lignes directrices de la CFP en matière de choix du processus de nomination exigent alors une justification écrite indiquant que le recours à un processus non annoncé respecte les valeurs de la LEFP et est conforme au plan des RH et aux critères de l'organisation pour l'utilisation de ces processus. Il incombe aux administrateurs généraux de s'assurer que les critères organisationnels pour l'utilisation de processus non annoncés sont appliqués adéquatement.

3.48 Il existe certaines circonstances où l'utilisation de processus non annoncés peut être considérée comme appropriée, p. ex. lorsqu'il y a pénurie de main-d'œuvre qualifiée ou lorsqu'un fonctionnaire participe à un programme de perfectionnement. Les gestionnaires d'embauche qui ont répondu au Sondage sur la dotation de la CFP ont indiqué que les raisons suivantes pour justifier le choix d'un processus de nomination non annoncé étaient « assez » ou « très » importantes :

- 87 % ont indiqué un besoin urgent de doter le poste;
- 75 % ont indiqué une pénurie de main-d'œuvre qualifiée;
- 57 % ont indiqué un programme de perfectionnement ou d'autres investissements dans le personnel.

3.49 Selon les exigences en matière de rapports énoncées dans le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation de la CFP, les organisations doivent rendre compte de leur utilisation des processus non annoncés. Toutefois, comme la CFP l'a remarqué l'année dernière, les délais de présentation des rapports organisationnels et leur qualité posent des problèmes. Lorsqu'elle effectue un rapprochement entre les données fournies par les organisations et ses propres dossiers, la CFP parvient à établir une correspondance pour environ 68 % seulement des données.

3.50 Selon les données présentées par les organisations et les correspondances établies avec les dossiers de la CFP sur l'embauche et les activités de dotation, la CFP estime que l'utilisation des processus non annoncés a diminué en 2008-2009; elle est actuellement de 37 %, comparativement à 40 % pour l'exercice précédent[6]. Le tableau 8 contient des détails sur l'utilisation des processus annoncés et non annoncés par les organisations, selon le type de nomination, pour l'exercice 2008-2009.

3.51 Dans le cadre de son étude intitulée *Collecte de données sur les processus de nomination non annoncés*, la CFP a constaté que l'exactitude variait considérablement d'une organisation à l'autre. La CFP cherche d'autres moyens pour recueillir des renseignements sur l'utilisation de processus non annoncés, y compris la justification de leur utilisation, au moyen de systèmes automatisés comme le Système de gestion de l'information sur les priorités.

La CFP cherche d'autres moyens pour recueillir des renseignements sur l'utilisation de processus non annoncés, y compris la justification de leur utilisation [...]

Tableau 8 – Estimation des nominations *internes* et *externes* à la fonction publique, selon le type de nomination et le processus (annoncé ou non annoncé)

Type de nomination	Annoncé		Non annoncé		Total[1]
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre
Nominations externes	13 822	73,9	4 891	26,1	18 713
Promotions	13 549	68,5	6 243	31,5	19 792
Nominations intérimaires[2]	1 047	15,8	5 559	84,2	6 606
TOTAL	**28 418**	**63,0**	**16 693**	**37,0**	**45 111**

Source : Statistiques d'embauche et de nomination de la CFP comparées aux dossiers des organisations

[1] Ces données ont été obtenues par la comparaison des 65 983 nominations effectuées en 2008-2009 (à l'exception des déplacements latéraux et régressifs et des mutations) provenant des dossiers de la CFP avec les données fournies chaque trimestre par les organisations (provenant principalement de processus manuels de collecte de données). En raison de problèmes liés aux délais de présentation des données et à leur qualité, la CFP n'a pu établir de correspondance avec les données organisationnelles que pour environ 68 % des nominations.

[2] Nominations intérimaires de quatre mois et plus.

[6] L'année dernière, la CFP a indiqué que 43 % de toutes les nominations avaient été effectuées au moyen de processus non annoncés et que 70 % des nominations intérimaires avaient été faites à l'issue de processus non annoncés. Grâce à l'utilisation d'un nouvel algorithme pour vérifier la concordance des données organisationnelles concernant les processus annoncés et non annoncés, la CFP a été en mesure d'établir une correspondance pour 13 000 dossiers supplémentaires lorsqu'elle a appliqué cet algorithme aux données des années précédentes. Les chiffres de l'année dernière ont donc été révisés et correspondent maintenant respectivement à 40 % et à 82 %.

Justice

La CFP demeure inquiète de la perception qu'ont les fonctionnaires de la justice relativement aux processus de nomination en général et aux possibilités de nominations intérimaires pour les fonctionnaires en particulier.

3.52 La CFP s'attend que les décisions en matière de dotation soient prises objectivement et soient exemptes de toute influence politique et de tout favoritisme personnel, et que les politiques et les pratiques témoignent d'un traitement juste des personnes.

3.53 **Perceptions des fonctionnaires** – Le Rapport annuel 2007-2008 de la CFP indiquait que 70 % des personnes nommées ayant répondu au Sondage sur les nominations de la CFP estimaient que les nominations effectuées dans leur unité de travail étaient justes. Le Sondage sur la dotation 2008-2009 de la CFP a fait une évaluation plus rigoureuse de la valeur de la justice en demandant aux fonctionnaires, tant aux candidats retenus qu'à ceux non retenus, d'indiquer s'ils avaient été évalués de façon juste en fonction de divers facteurs lorsqu'ils avaient participé à un processus annoncé. Ces facteurs englobaient leurs capacités, leurs compétences, leurs connaissances, leur formation, leur expérience de travail et leur potentiel.

3.54 Parmi les 6 400 répondants qui se sont prononcés sur la question, 71 % ont indiqué qu'ils avaient été évalués de façon juste si l'on prenait en considération tous les facteurs. Ceux qui avaient reçu une offre d'emploi ou qui avaient été placés dans un bassin étaient beaucoup plus enclins à percevoir leur évaluation comme juste (88 %) que ceux dont la candidature avait été éliminée à la présélection ou qui n'avaient pas été retenus (57 %).

3.55 Les répondants qui avaient une perception de justice plus grande relativement à la manière dont ils avaient été évalués étaient également plus enclins à répondre qu'ils avaient été évalués en fonction des exigences réelles du poste et que les méthodes d'évaluation utilisées leur avaient permis de démontrer leur capacité à occuper le poste. De plus, ces personnes ont également indiqué que les exigences des postes annoncés au sein de leur unité de travail correspondaient aux exigences réelles des postes et ne présentaient pas d'obstacle pour les personnes qualifiées.

3.56 **Nominations intérimaires** – Depuis plusieurs années, la CFP exprime des préoccupations au sujet des nominations intérimaires. Ces préoccupations persistent en 2008-2009.

3.57 Les nominations intérimaires peuvent être utilisées pour répondre aux besoins de l'organisation ou pour assurer le perfectionnement des fonctionnaires. Or, si leur utilisation sur de longues périodes sert à éviter de recourir à des méthodes plus transparentes pour combler les besoins à long terme, les valeurs directrices peuvent s'en trouver compromises. Selon le résultat de la mise à jour de l'étude sur les nominations intérimaires de la CFP, le taux de promotion à la suite d'une nomination intérimaire est nettement supérieur aux taux de promotion des personnes n'ayant pas occupé de poste intérimaire. Lorsque le poste est doté de façon permanente, les nominations intérimaires fournissent un avantage à la personne qui en a bénéficié par rapport aux autres candidats qui n'ont pas eu cette possibilité.

[...] le taux de promotion à la suite d'une nomination intérimaire est nettement supérieur aux taux de promotion des personnes n'ayant pas occupé de poste intérimaire.

3.58 Les possibilités de nominations intérimaires contribuent à la perception de justice dans les décisions en matière de dotation. Dans le tableau 8, les statistiques de la CFP indiquent qu'un pourcentage élevé des nominations intérimaires pour une durée de quatre mois et plus (84,2 %) ont été effectuées au moyen de processus non annoncés, ce qui représente une légère augmentation par rapport au pourcentage de l'année dernière (82 %).

3.59 Le fait d'annoncer une possibilité de nomination intérimaire ou d'offrir des nominations intérimaires par rotation favorise la justice dans les processus de sélection subséquents.

Transparence

Il faut améliorer la qualité des renseignements sur les possibilités de nomination et les processus de nomination. En particulier, la CFP se penchera sur les discussions informelles et leurs répercussions sur la dotation et le système de recours.

3.60 Les renseignements sur les stratégies, les décisions, les lignes directrices et les pratiques en matière de dotation doivent être communiqués de façon ouverte et en temps opportun.

3.61 **La durée d'affichage** peut poser un risque sur le plan de l'accessibilité, car il est possible que des personnes provenant d'un fuseau horaire différent ou ayant besoin de mesures d'adaptation pour lire les annonces et postuler ne soient pas en mesure de poser leur candidature dans le délai prescrit. Dans le cas des processus de nomination externes, le système d'affichage de la CFP – le Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP) – exige une période d'affichage minimale, de sorte que la date de clôture des annonces ne peut pas être la même que la date d'affichage. Plus du tiers des demandes d'emploi reçues par l'entremise du SRFP chaque année (environ un million

Dans le cas des processus de nomination externes, le système d'affichage de la CFP [...] exige une période d'affichage minimale, de sorte que la date de clôture des annonces ne peut pas être la même que la date d'affichage.

de demandes) concernent des emplois annoncés pendant deux jours ou moins. Pour ces processus, on compte en moyenne 250 demandes d'emploi par annonce.

3.62 Dans le cas des processus de nomination internes, les organisations doivent afficher leurs annonces sur Publiservice, le site extranet destiné aux fonctionnaires du gouvernement du Canada. Ce système n'impose pas de restriction quant à la clôture d'une annonce le même jour que la date d'affichage. Plus de 10 000 demandes d'emploi sont acheminées par l'entremise de Publiservice chaque année; seulement 1 % des emplois sont affichés pendant deux jours ou moins, ce qui correspond en moyenne à 30 demandes d'emploi par annonce.

3.63 La CFP est préoccupée du fait que le service de lecteur sonore d'écran de Publiservice, qui permet aux personnes ayant une déficience visuelle d'avoir accès aux annonces, n'est pas en fonction les soirs ou les fins de semaine. Dans ces cas, l'accessibilité est compromise lorsque des emplois sont annoncés pendant un jour ou deux seulement.

3.64 La CFP examine présentement le besoin d'établir une période minimale pour l'affichage des annonces d'emploi. La possibilité d'en faire une exigence énoncée dans des lignes directrices est envisagée, car cette mesure permettrait de rendre Publiservice aussi accessible que le SRFP.

[...] 71 % ont indiqué qu'ils estimaient que la dotation était effectuée de façon transparente au sein de leur unité de travail.

3.65 **Perceptions des fonctionnaires** – Parmi les personnes qui ont répondu aux questions du Sondage sur la dotation 2008-2009 de la CFP portant sur la transparence, 71 % ont indiqué qu'ils estimaient que la dotation était effectuée de façon transparente au sein de leur unité de travail. De ce nombre, environ 80 % ont également indiqué que les exigences du poste annoncé correspondaient aux exigences réelles du poste.

3.66 **Discussions informelles** – En 2008-2009, la CFP, dans le cadre de son Sondage sur la dotation, a également commencé à surveiller l'utilisation et l'efficacité des discussions informelles en recueillant des renseignements à la fois auprès des gestionnaires et des fonctionnaires. Les personnes qui ont répondu étaient soit des candidats retenus (c.-à-d. des personnes ayant fait l'objet d'une nomination ou ayant été placées dans un bassin dans l'attente d'une offre), soit des candidats non retenus (c.-à-d. des personnes dont la candidature avait été éliminée à la présélection ou n'ayant pas obtenu de nomination à l'issue du processus).

3.67 Environ 55 % des gestionnaires qui ont répondu au sondage avaient reçu la demande d'un fonctionnaire au sujet d'une discussion informelle après l'étape de la notification.

3.68 Environ 38 % des candidats qui se sont prononcés à cet égard ont indiqué avoir demandé une discussion informelle. Pour ce qui est de leur niveau de satisfaction, les candidats étaient partagés quant au dénouement de la discussion : environ 31 % n'étaient « pas du tout » satisfaits, 37 % étaient satisfaits « dans une certaine mesure » et 31 % étaient satisfaits « dans une large mesure ».

3.69 Environ 55 % des répondants étaient satisfaits de la rapidité à obtenir cette discussion. Parmi les personnes qui ont indiqué avoir demandé une discussion informelle, 13 % ont ensuite réintégré le processus; de ce nombre, un tiers se sont ensuite vu offrir une nomination ou ont été placés dans un bassin.

3.70 Au cours de l'exercice 2009-2010, la CFP continuera d'examiner l'efficacité des discussions informelles et la mesure dans laquelle elles contribuent à améliorer le processus de recours.

Représentativité

Il y a eu amélioration du recrutement des membres des groupes d'équité en matière d'emploi à la fonction publique, à l'exception des personnes handicapées. Toutefois, la Commission de la fonction publique demeure préoccupée au sujet du taux de « déclin » des membres des minorités visibles, que l'on observe entre l'étape de la présentation de la demande d'emploi et celle de la nomination.

3.71 **La *Loi* et l'équité en matière d'emploi** – Comme l'a déclaré l'Agence de la fonction publique du Canada en 2009, la représentation de trois groupes d'équité en matière d'emploi (EE) – soit les femmes, les Autochtones et les personnes handicapées – dans la fonction publique est supérieure à leur disponibilité au sein de la population active (DPA); les minorités visibles demeurent le seul groupe sous-représenté[7]. Au cours de l'exercice 2008-2009, la CFP a continué de surveiller étroitement la façon dont les organisations tiraient parti de la marge de manœuvre offerte par la LEFP pour améliorer le recrutement et, par le fait même, la représentation des groupes d'EE au sein de la fonction publique. Des progrès ont été accomplis dans les domaines suivants :

- nouvelle méthode de mesure des taux de recrutement des groupes d'EE;
- évaluation des tendances et du rendement quant au recrutement des membres des groupes d'EE;

[7] Selon le rapport intitulé *L'équité en emploi dans la fonction publique du Canada 2006-2007 et 2007-2008* présenté au Parlement par l'Agence de la fonction publique du Canada en 2009.

- étude achevée sur le déclin des groupes d'EE dans les processus de recrutement externes annoncés;
- méthode visant à confirmer l'appartenance à la communauté autochtone pour des processus ciblés;
- pratiques dignes de mention.

Nouvelle méthode de mesure des taux de recrutement des groupes d'équité en matière d'emploi

3.72 La CFP a toujours calculé la proportion de nominations de membres des groupes d'EE en comparant les données sur les nominations avec les données sur l'auto-identification des fonctionnaires. Ces données, qui proviennent de la Banque de données sur l'équité en matière d'emploi (BDEE), ont été fournies par le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH) du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT). Les données de la BDEE sont fondées sur les déclarations volontaires des fonctionnaires recueillies par les ministères et organismes grâce au processus d'auto-identification. Les données sur l'auto-identification sont mises à jour périodiquement grâce à un processus de rapprochement des données provenant du SCT et des organisations.

3.73 En 2008, la CFP a élaboré une nouvelle méthode permettant d'estimer le pourcentage de fonctionnaires faisant partie de chaque groupe d'EE (à part celui des femmes, lesquelles sont identifiées au moyen du système de paye) qui sont recrutés à l'externe. Cette méthode consiste à comparer les données sur les nominations effectuées au cours d'un exercice financier avec les données provenant des formulaires d'autodéclaration des postulants tirées du SRFP, où les offres d'emploi externes sont annoncées.

3.74 Lorsque les postulants créent un compte dans le SRFP, le système génère un formulaire automatisé d'autodéclaration qui peut être rempli par les postulants, de façon volontaire. Ils peuvent ainsi déclarer leur appartenance aux groupes d'EE à des fins statistiques ou encore à la fois à des fins statistiques et à des fins de recrutement. Ensuite, le nom, la date de naissance partielle et le sexe des postulants qui remplissent le formulaire d'autodéclaration dans le SRFP sont comparés avec les données de nomination de la CFP pour l'exercice visé, ce qui permet ensuite d'estimer le taux de recrutement pour chaque groupe d'EE.

3.75 Il convient de noter que cette nouvelle méthode permet de recueillir des chiffres sur le taux de recrutement des trois groupes d'EE (Autochtones, personnes handicapées et minorités visibles) qui sont tirés des processus annoncés, lesquels représentaient respectivement 72 % et 74 % de toutes les nominations effectuées à la fonction publique en 2007-2008 et en 2008-2009.

La CFP tente toujours de trouver des mécanismes lui permettant de recueillir des données semblables sur les groupes d'EE pour les processus non annoncés.

3.76 **Collaboration aux fins de la collecte de données sur l'EE** – La comparaison des données sur les postulants ayant rempli les formulaires d'autodéclaration dans le SRFP avec les données de nomination pour les exercices 2006-2007 et 2007-2008 a révélé des résultats beaucoup plus élevés pour le taux de recrutement des membres des minorités visibles, comparativement aux taux obtenus au moyen de la BDEE. Toutefois, la différence observée pour le taux de recrutement des Autochtones et des personnes handicapées était faible[8]. Afin de découvrir les raisons des écarts observés, la CFP et le BDPRH travaillent ensemble pour examiner et comparer les systèmes, les méthodes et les pratiques utilisés par les organisations pour recueillir des données sur l'EE au moyen de l'auto-identification. Sept organisations participent à cet exercice : Environnement Canada, Santé Canada, le ministère de la Justice Canada, Ressources naturelles Canada, la Commission de la fonction publique, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et Anciens Combattants Canada.

3.77 Selon les résultats obtenus, les écarts observés dans les taux de recrutement des membres des groupes d'EE pourraient être attribuables en partie aux difficultés que les ministères et organismes éprouvent lorsqu'il s'agit d'administrer le processus d'auto-identification. Ces écarts pourraient être grandement réduits grâce à des lignes directrices et à des outils fournis par le BDPRH et par la CFP pour assurer l'intégration des renseignements provenant de l'autodéclaration et de l'auto-identification par toutes les organisations; des activités de communication permettant aux postulants et aux fonctionnaires de comprendre l'objectif et l'importance de l'EE de même que la différence entre l'autodéclaration et l'auto-identification; d'autres améliorations aux processus et aux systèmes de collecte de données sur l'EE au sein des ministères et organismes.

L'objectif est d'obtenir des données statistiques plus précises et plus fiables sur les groupes d'EE en utilisant une méthode commune [...]

3.78 **Stratégie future** – La nouvelle méthode de la CFP pour calculer le taux de recrutement des membres d'EE n'est qu'un début de solution. Il est essentiel de disposer de renseignements fiables pour pouvoir planifier efficacement et évaluer les progrès accomplis sur le plan de la représentativité. La CFP collabore actuellement avec le BDPRH, en consultation avec Ressources humaines et Développement des compétences Canada (Programme du travail) et la Commission canadienne des droits de la personne, afin d'élaborer une méthode et un processus de collecte de données qui prennent en considération les

[8] CFP, le 23 mars 2009 – Comparution devant le Comité sénatorial permanent des droits de la personne, premier document : *Recrutement de membres de groupes visés par l'équité en emploi*, affiché à l'adresse www.psc-cfp.gc.ca/spch-disc/2009/2009-03-23a-fra.htm.

intérêts de toutes les parties. L'objectif est d'obtenir des données statistiques plus précises et plus fiables sur les groupes d'EE en utilisant une méthode commune qui permette à la fois de mesurer la représentation des groupes d'EE dans les nominations à la fonction publique et dans l'effectif de leur organisation, et de produire des rapports à cet égard, le tout en conformité avec la LEFP ainsi qu'avec la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (LEE) et la *Loi sur la protection des renseignements personnels.*

Évaluation des tendances et du rendement quant au recrutement des groupes d'équité en matière d'emploi

3.79 La CFP continue de fournir un appui aux ministères et organismes en favorisant le recrutement de Canadiens de talent provenant de tout le pays. En 2008-2009, plus de 300 000 personnes ont utilisé le SRFP pour postuler à plus de 10 000 postes annoncés sur le site Web de la CFP, emplois.gc.ca, et offerts à toute la population canadienne.

3.80 Le tableau suivant illustre les tendances observées dans les taux des postulants et des nominations à la fonction publique par groupe d'EE, comparativement à leur taux de DPA estimé pour 2006, sur une période de trois ans.

Tableau 9 – Pourcentage de postulants à des processus annoncés et de nominations externes à des postes pour une période indéterminée et à des postes pour une durée déterminée de trois mois et plus, selon le groupe d'équité en matière d'emploi et l'exercice, comparativement à leur disponibilité au sein de la population active en 2006

Groupe d'équité en matière d'emploi	2006-2007	2007-2008	2008-2009	DPA en 2006[4]
Pourcentage de postulants[1]				
Autochtones	3,5 %	3,4 %	3,6 %	3,0 %
Personnes handicapées	3,1 %	2,9 %	3,0 %	4,0 %
Minorités visibles	21,0 %	21,8 %	24,7 %	12,4 %
Femmes	60,0 %	61,1 %	57,8 %	52,3 %
Pourcentage de nominations externes[2]				
Autochtones	4,2 %	4,4 %	4,2 %	3,0 %
Personnes handicapées	3,9 %	3,3 %	3,3 %	4,0 %
Minorités visibles	15,6 %	17,3 %	18,8 %	12,4 %
Femmes[3]	55,6 %	58,0 %	57,1 %	52,3 %

Source : Dossiers des activités de dotation et d'embauche de la CFP

[1] Dans le cas des postulants à des processus annoncés, les pourcentages indiqués pour les quatre groupes d'EE sont fondés sur les données provenant des postulants qui ont rempli le formulaire d'autodéclaration dans le SRFP depuis janvier 2006.

[2] Pour les nominations externes à la fonction publique, les pourcentages des trois groupes d'EE sont fondés sur les données des postulants qui ont présenté leur candidature et qui ont rempli le formulaire d'autodéclaration dans le SRFP au cours des deux derniers exercices et pour lesquels une correspondance a pu être établie avec le dossier de nomination de la CFP en date du 31 mars 2009.

[3] Les chiffres concernant les femmes nommées à la fonction publique sont extraits des dossiers portant sur les activités d'embauche et de dotation de la CFP, lesquels sont fondés sur le fichier de paye de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

[4] Le taux de disponibilité au sein de la population active en 2006 pour l'ensemble de la fonction publique a été fourni par le BDPRH.

3.81 Comme l'indique le tableau 9, le pourcentage de postulants à des processus externes annoncés pour les trois groupes d'EE (Autochtones, minorités visibles et femmes) est supérieur à leur taux de DPA respectif. De même, le pourcentage des nominations externes à la fonction publique pour ces trois groupes d'EE dépasse l'estimation de leur taux de DPA.

3.82 Dans le cas des **personnes handicapées**, le pourcentage de postulants et le pourcentage de nominations externes à la fonction publique étaient tous deux inférieurs à leur DPA de 4 %, comme l'indique l'enquête postcensitaire de 2006 intitulée *Enquête sur la participation et les limitations d'activités*. Les personnes handicapées au sein de la fonction publique ont tendance à être plus âgées que la moyenne des fonctionnaires et sont donc plus susceptibles de prendre leur retraite prochainement. Il faut donc, pour maintenir leur

Dans le cas des personnes handicapées, le pourcentage de postulants et le pourcentage de nominations externes à la fonction publique étaient tous deux inférieurs à leur DPA [....]

taux de représentation actuel, déployer des efforts concertés pour faire la promotion de la fonction publique auprès des personnes handicapées et tenter de les recruter. Il importe également de prendre les mesures d'adaptation nécessaires pour satisfaire aux besoins de ce segment de la population concernant les processus de nomination et les lieux de travail.

3.83 Dans le cas des **Autochtones**, on a observé une diminution dans le taux de recrutement, lequel est passé de 4,4 % en 2007-2008 à 4,2 % en 2008-2009. Les Autochtones continuent de se concentrer dans quelques organisations, notamment Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC), Service correctionnel Canada et Ressources humaines et Développement des compétences Canada. La mise en œuvre d'une méthode pangouvernementale uniforme visant à confirmer l'appartenance à la communauté autochtone pour des processus ciblés (voir 3.94) favoriserait la mobilité des membres de ce groupe et leur progression à tous les niveaux de la fonction publique.

3.84 Dans le cas des **minorités visibles**, on a observé une augmentation constante de l'exercice 2006-2007 à celui de 2008-2009 quant au pourcentage de personnes qui ont postulé par l'entremise du SRFP (de 21,0 % à 21,8 % à 24,7 %) et à leur taux de recrutement à la fonction publique (de 15,6 % à 17,3 % à 18,8 %). C'est donc dire que, dans le cadre des processus externes annoncés, les membres des minorités visibles ont été embauchés dans une proportion de près de un sur cinq au cours du dernier exercice. Si cette tendance se maintient, la représentation des membres des minorités visibles au sein de la fonction publique s'améliorera.

3.85 L'augmentation du taux de recrutement des membres des minorités visibles au cours des trois dernières années est attribuable aux facteurs suivants :

- l'entrée en vigueur de la LEFP actuelle, en décembre 2005, laquelle comporte des mesures d'assouplissement et d'autres mesures permettant d'accroître la représentativité;
- le Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique 2008-2009, selon lequel les organisations doivent préparer un plan intégré des activités et des RH comprenant une stratégie visant le recrutement, le perfectionnement et la promotion des membres des groupes d'EE ainsi que des initiatives de recrutement permettant de combler rapidement les écarts de représentation pour les membres des minorités visibles au Canada;
- les initiatives de la CFP visant la promotion des mesures habilitantes de la LEFP à l'égard de l'équité en matière d'emploi et leur utilisation par les administrateurs généraux, les gestionnaires et les conseillers en RH, de même que l'amélioration de la planification des RH et des stratégies de dotation visant les groupes d'EE au sein des organisations.

3.86 **Évaluation du rendement** – La CFP surveille l'utilisation que font les organisations des critères liés à l'EE, notamment la restriction de la zone de sélection et l'inclusion de l'EE à titre de « besoin de l'organisation » dans l'énoncé des critères de mérite assorti aux processus externes et internes annoncés. Au cours de l'exercice 2008-2009, les données ont indiqué que les organisations tiraient parti de ces mesures dans une proportion de 33,8 % des processus externes annoncés (augmentation de 9 % par rapport à l'exercice précédent) et de 35,3 % des processus internes annoncés (augmentation de 5 % par rapport à l'exercice précédent).

3.87 Selon les résultats de l'évaluation du rendement en dotation effectuée par la CFP en fonction des Rapports ministériels sur l'obligation de rendre compte en dotation (RMORCD) de 2008-2009, environ 75 % des organisations, représentant 69 % de l'effectif de la fonction publique, ont obtenu la cote « acceptable » dans l'ensemble. Dans le cas des organisations de grande taille, ces chiffres signifient qu'elles ont axé leur plan de RH sur l'utilisation des dispositions de l'EE dans les annonces. Dans le cas des organisations de petite taille, soit celles qui comptent moins de 75 fonctionnaires, ces chiffres signifient qu'elles se sont engagées à respecter les principes de l'EE dans leur plan de RH. Parmi les organisations de grande taille (plus de 2 000 fonctionnaires), trois organisations, ce qui représente 21 % de l'effectif régi par la LEFP, ont obtenu les cotes « possibilité d'amélioration » ou « attention requise ».

3.88 La CFP a en outre remarqué que les organisations ayant obtenu le meilleur rendement dans l'évaluation du RMORCD avaient tendance à utiliser davantage les dispositions relatives à l'EE dans l'affichage des postes vacants, ce qui sous-entend que les organisations ne se contentent pas de planifier en vue de l'utilisation de ces dispositions, mais qu'elles mettent réellement leur plan en œuvre.

3.89 **Étude sur le déclin** – La CFP a terminé son étude sur le déclin des groupes d'EE dans le cadre des processus externes annoncés. Le rapport final à ce sujet sera diffusé durant l'exercice 2009-2010, en même temps que le présent rapport annuel.

3.90 Dans cette étude, le taux de déclin des groupes d'EE a été estimé de deux façons : au moyen d'un sondage auprès des postulants dans les processus de recrutement général, lequel permettait de recueillir des renseignements au sujet des différentes étapes du processus, et une analyse des dossiers de données centraux de la CFP fondée sur la comparaison des données sur les nominations avec les données sur les postulants issues du SRFP. Les deux méthodes tiennent compte des données provenant du formulaire d'autodéclaration des postulants membres des groupes d'EE.

3.91 Les résultats de l'étude indiquent que, pour le groupe des minorités visibles, il y a eu un déclin de trois à quatre points de pourcentage de la première étape du processus (demande d'emploi) à la dernière (nomination). Aucun déclin n'est observé chez les personnes handicapées et les Autochtones. Selon les résultats de l'étude, pour les membres des minorités visibles, le déclin se produit principalement à deux étapes du processus de recrutement mené par les organisations : après l'examen des demandes dans le SRFP et après l'administration des examens. Ce déclin n'était pas attribuable aux abandons ou retraits volontaires des postulants.

La CFP a l'intention d'examiner de plus près les taux de nomination des membres des groupes d'EE selon l'organisation et le groupe professionnel, à la fois pour les processus internes et externes.

3.92 Pour les études antérieures, des méthodes différentes avaient été utilisées. À partir des résultats de sa dernière recherche, la CFP a constaté que chez les minorités visibles, le taux de déclin en fonction des *demandes* était d'environ 15 %; toutefois, en fonction des *postulants* uniques, ce taux correspondait plutôt à environ 4 %. Cet écart est attribuable au fait que les membres des minorités visibles postulent à plus d'emplois que le chercheur d'emploi moyen. De plus, l'étude a permis de constater que les résultats issus de l'autodéclaration des membres des groupes d'EE obtenus dans le cadre du sondage et les données sur les postulants étaient comparables, ce qui témoigne de la fiabilité et de la cohérence des données sur l'EE provenant du SRFP.

3.93 La CFP a l'intention d'examiner de plus près les taux de nomination des membres des groupes d'EE selon l'organisation et le groupe professionnel, à la fois pour les processus internes et externes. Cette mesure permettra de repérer les obstacles et d'élaborer des stratégies visant à accroître la représentation des membres des groupes d'EE à l'échelle de la fonction publique, à tous les niveaux.

3.94 **Méthode visant à confirmer l'appartenance à la communauté autochtone pour des processus ciblés** – Depuis juillet 1997, Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC) applique une Stratégie d'emploi 50 % autochtone ainsi qu'un programme d'emploi des Autochtones. Pour permettre d'atteindre les objectifs de représentation, il arrive que les processus de recrutement et de dotation soient réservés uniquement aux Autochtones.

Le Comité de l'avancement des employés autochtones [...] a fait part de ses préoccupations à la CFP concernant le fait que certaines personnes présentent de fausses déclarations de statut autochtone dans le but de décrocher un emploi [...]

3.95 Le Comité de l'avancement des employés autochtones (CAEA), qui représente les fonctionnaires autochtones d'AINC, a fait part de ses préoccupations à la CFP concernant le fait que certaines personnes présentent de fausses déclarations de statut autochtone dans le but de décrocher un emploi destiné uniquement aux Autochtones. Afin d'élaborer une démarche pangouvernementale qui préviendrait les fausses déclarations, sans fardeau supplémentaire ni obstacle pour les postulants, les conseillers en RH et les gestionnaires d'embauche, on a mené des consultations auprès des sous-ministres principaux, du CAEA, du Conseil national des employés fédéraux autochtones, des ministères et organismes, des agents négociateurs et d'autres conseils d'employés s'intéressant à l'EE.

3.96 En conséquence, la CFP a adopté la stratégie suivante :

- la CFP demandera à tous les ministères et à toutes les organisations régis par la LEFP d'utiliser un formulaire de déclaration solennelle d'appartenance autochtone pour les processus de nomination internes et externes visant les Autochtones, qu'ils soient annoncés ou non;
- l'utilisation de ce formulaire sera appuyée par une stratégie de communication. En fournissant renseignements, outils et guides, la CFP aidera les organisations et les candidats à comprendre l'objectif et les répercussions de l'autodéclaration et de l'auto-identification;
- la CFP continuera d'encourager les ministères et organismes à inclure, dans leurs énoncés des critères de mérite, les exigences ou les compétences liées au travail à accomplir, à la rubrique des qualifications essentielles ou des qualifications constituant un atout, notamment la connaissance de la langue, de la culture, des valeurs ou des coutumes autochtones, lorsque le contexte s'y prête;
- l'établissement d'un plan de mise en œuvre de la stratégie énoncée ci-dessus pour 2009-2010 est en cours, en consultation avec AINC, d'autres organisations clés et des groupes autochtones.

3.97 **Obligation de prendre des mesures d'adaptation** – Conformément à la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et à la LEE, les lignes directrices de la CFP sur l'équité en matière d'emploi dans le processus de nomination exigent des ministères et organismes délégués qu'ils prennent des mesures d'adaptation pour répondre aux besoins des personnes à toutes les étapes du processus de nomination, de façon à corriger les désavantages découlant de motifs de discrimination illicites, si ces mesures n'imposent pas de contraintes excessives. Les ministères et organismes doivent également utiliser des outils et des processus d'évaluation conçus et mis en œuvre de façon impartiale, sans créer d'obstacles systémiques. La CFP a déjà fourni aux ministères et organismes des orientations pertinentes à cet égard dans le *Guide relatif à l'évaluation des personnes handicapées – Comment établir et mettre en place des mesures d'adaptation en matière d'évaluation.* Elle fournit en outre des mesures d'adaptation pour l'utilisation de ses instruments d'évaluation et peut donner des conseils aux organisations qui souhaitent appliquer des mesures d'adaptation dans le cadre de leurs propres procédures d'évaluation. Les organisations peuvent également concevoir elles-mêmes leurs propres mesures d'adaptation.

3.98 La CFP se demande si les mesures d'adaptation sont bien élaborées et répondent aux limitations fonctionnelles des postulants. Une étude sur l'ampleur et la qualité des mesures d'adaptation prises par les organisations est donc en cours d'élaboration. Elle permettra de déterminer si des risques se posent sur le plan de l'accessibilité. La CFP examinera des stratégies d'atténuation des risques, comme des séances de formation sur les mesures

d'adaptation. Le temps d'attente pour la prise de mesures d'adaptation est également préoccupant puisqu'il peut causer des retards dans les processus de nomination, ce qui est problématique à la fois pour les gestionnaires et les postulants.

3.99 Dans le cadre des consultations sur l'examen des lignes directrices en vue de l'examen législatif de la LEE et de la LEFP, la CFP cherchera à connaître les points de vue et les expériences des divers groupes d'intervenants quant à la question de la prise de mesures d'adaptation pour les postulants dans les processus d'évaluation.

Pratiques dignes de mention

3.100 Pour favoriser la représentativité, la CFP s'attend à ce que les organisations ayant réussi à obtenir un taux global de représentation équivalent à celui de la disponibilité au sein de la population active estimée pour chacun des quatre groupes désignés se servent des dispositions sur l'EE pour tenter de réduire la sous-représentation observée pour certains groupes professionnels et certains niveaux. Au cours de l'exercice 2008-2009, cinq organisations ont obtenu une cote élevée dans ce domaine, notamment parce qu'elles ont pris des mesures dignes de mention comme des activités de communication destinées aux organisations et aux collectivités des groupes sous-représentés et l'établissement de partenariats avec ceux-ci, la création de bassins visant les membres des groupes désignés et l'organisation de salons de l'emploi destinés aux membres des groupes désignés auxquels d'autres organisations pouvaient participer.

L'augmentation de la représentation des membres des minorités visibles au sein du groupe de la direction permet d'accélérer le changement dans la culture organisationnelle de la fonction publique.

3.101 La CFP a également pris d'autres mesures en 2008-2009 pour appuyer les organisations et leur permettre d'atteindre leurs objectifs concernant l'équité en matière d'emploi. En voici quelques exemples :

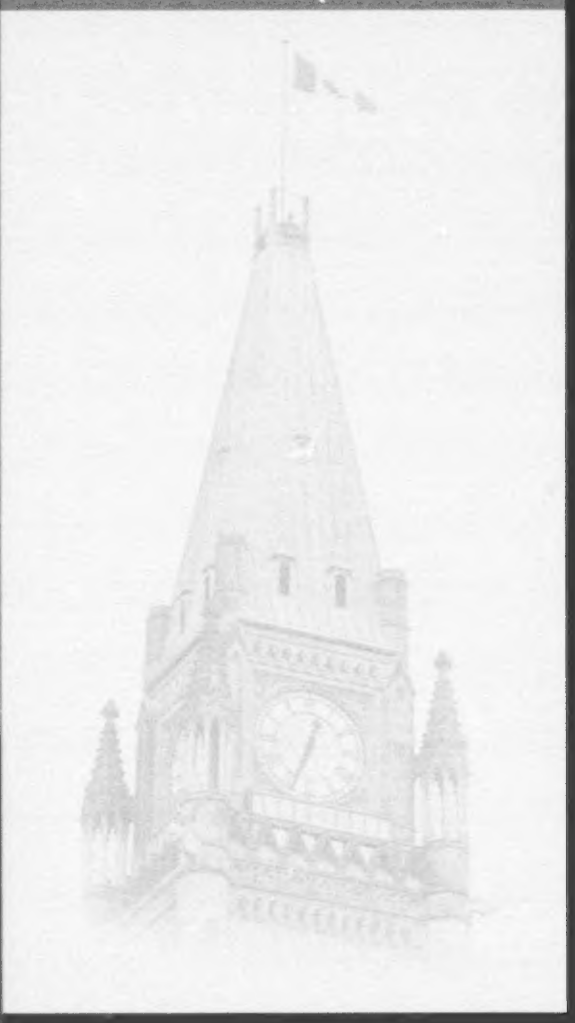
- **Bassin de membres des minorités visibles entièrement évalués pour les postes de niveau EX-1** – L'augmentation de la représentation des membres des minorités visibles au sein du groupe de la direction permet d'accélérer le changement dans la culture organisationnelle de la fonction publique. Grâce au premier bassin de dotation collective visant les membres des minorités visibles préqualifiés, créé en février 2008, 27 candidats appartenant à des groupes de minorités visibles ont été nommés à des postes de direction. Forte de ce succès, la CFP a lancé un deuxième processus de nomination externe visant les minorités visibles, ce qui a permis d'établir un bassin de 30 candidats qualifiés entièrement évalués provenant de groupes de minorités visibles (niveau EX-1), lequel était formé de 27 candidats provenant de l'interne et de 3 candidats provenant de l'externe. Pour créer ce bassin, la CFP a utilisé l'entrevue structurée, la vérification des références et les Simulations pour la

sélection des EX (SELEX) de la CFP. Celle-ci a ensuite avisé les administrateurs généraux de la disponibilité de membres des minorités visibles entièrement évalués aux fins de nomination, et elle collabore avec les ministères et organismes afin que ces personnes obtiennent un poste de direction. Le 31 mars 2009, treize d'entre elles avaient été nommées.

- **Regard objectif** – Il s'agit d'une initiative interministérielle menée par Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) visant à favoriser l'impartialité des processus de nomination à la fonction publique fédérale, grâce à un répertoire de fonctionnaires membres des groupes d'EE qui se sont portés volontaires pour suivre une formation afin de faire partie de comités de sélection. La CFP et CIC sont en discussion pour savoir si la CFP devrait assurer le leadership de l'initiative Regard objectif dans le cadre de ses efforts visant à favoriser la diversité au sein des comités de sélection et à fournir un service de haute qualité aux ministères et organismes.

Chapitre 4

Une fonction publique impartiale



4 Une fonction publique impartiale

4.1 En 2008, la Commission de la fonction publique (CFP) a souligné son centenaire; de fait, il y a 100 ans qu'elle veille, pour le compte du Parlement, à ce que le Canada dispose d'une fonction publique professionnelle et impartiale.

4.2 L'impartialité est une valeur fondamentale en vertu de laquelle les fonctionnaires sont nommés sans aucune influence politique et sont reconnus pour s'acquitter de leurs fonctions de façon politiquement impartiale. L'impartialité est une tradition qui remonte à l'adoption du mérite en 1908. Bien que la Commission ait subi de nombreux changements depuis cette époque, son mandat de protection du mérite et de l'impartialité dans la fonction publique fédérale est demeuré le même.

4.3 La fonction publique fédérale est reconnue, à l'échelle internationale et nationale, pour être politiquement impartiale. Une fonction publique impartiale permet à un gouvernement démocratique responsable :

- d'assurer la continuité et une transition à la fois légale et constitutionelle lorsque les processus démocratiques donnent lieu à la mise en place de nouveaux gouvernements;
- de veiller à ce que les ministres puissent se fonder sur des conseils objectifs pour établir des politiques et des programmes qui répondent aux besoins de la population canadienne;
- de communiquer l'information dont les ministres ont besoin pour s'acquitter de leurs responsabilités envers le Parlement et la population canadienne.

4.4 Lorsque le mérite a été adopté il y a 100 ans, on cherchait surtout à mettre en place une fonction publique professionnelle et impartiale en veillant à ce que les nominations soient exemptes d'influence politique et en limitant au vote les activités politiques exercées par les fonctionnaires à la suite de leur nomination. Au fil du temps, des changements graduels sont venus modifier la situation des fonctionnaires souhaitant exercer des activités politiques. La *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) de 1967 maintenait l'interdiction à l'égard de la plupart des activités politiques, mais indiquait que les fonctionnaires ne contrevenaient pas à la *Loi* lorsqu'ils faisaient des dons à des partis politiques ou assistaient à des réunions politiques. La *Loi* permettait également aux fonctionnaires de se porter candidat à une élection, après avoir obtenu la permission de la CFP. Les administrateurs généraux ne pouvaient toutefois se consacrer à aucune activité politique autre que le vote.

4.5 Deux changements allaient avoir des répercussions importantes sur le droit des fonctionnaires de se livrer à des activités politiques : l'adoption de la *Charte canadienne des droits et libertés* en 1982 et, en particulier, l'arrêt *Osborne c. Canada* en 1991. Dans cette affaire, la Cour suprême a statué, dans une décision rendue à la majorité, que les fonctionnaires avaient le droit de participer à des activités politiques dans le maintien de l'impartialité de la fonction publique.

4.6 À la suite de cette décision, l'importance de l'impartialité en tant que valeur fondamentale de la fonction publique a été réitérée dans la LEFP actuelle, qui précise également que les nominations doivent être exemptes de toute influence politique. De plus, la partie 7 de la *Loi* permet expressément aux fonctionnaires de se livrer à des activités politiques, dans la mesure où celles-ci ne portent pas atteinte, ou ne semblent pas porter atteinte, à leur capacité d'exercer leurs fonctions de façon politiquement impartiale. Le nouveau régime attribue également à la CFP la surveillance des activités politiques des fonctionnaires.

Impartialité en dotation

4.7 La CFP continue de veiller à ce que les nominations à la fonction publique et les promotions soient exemptes de toute influence politique. Au cours de l'exercice 2008-2009, aucun cas d'influence politique en dotation n'a été porté à l'attention de la CFP.

Au cours de l'exercice 2008 2009, aucun cas d'influence politique en dotation n'a été porté à l'attention de la CFP.

Partie 7 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*

4.8 La partie 7 de la LEFP prévoit le régime qui régit les activités politiques des fonctionnaires. Celui-ci établit un équilibre entre le droit des fonctionnaires de participer à des activités politiques et l'impartialité de la fonction publique. Les fonctionnaires peuvent donc se livrer à des activités politiques (telles qu'elles sont définies dans la *Loi*), dans la mesure où elles ne portent pas atteinte, ou ne semblent pas porter atteinte, à leur capacité d'exercer leurs fonctions de façon politiquement impartiale.

4.9 La partie 7 s'applique aux fonctionnaires des organisations fédérales qui sont régies par la LEFP et pour lesquelles la CFP a le pouvoir exclusif de faire des nominations. Elle s'applique également aux administrateurs généraux et aux premiers dirigeants des autres organisations de la fonction publique qui sont régies par la LEFP, de même qu'à certains organismes distincts auxquels les dispositions de la LEFP relatives aux activités politiques s'appliquent, de par leur loi habilitante, à savoir l'Agence du revenu du Canada, l'Agence Parcs

Canada, les Instituts de recherche en santé du Canada, le Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada, l'Office national du film du Canada et le Tribunal de la dotation de la fonction publique du Canada.

4.10 Aux termes de l'article 111 de la LEFP, les activités politiques sont définies comme suit :

- toute activité exercée au sein d'un parti politique, ou exercée pour soutenir un tel parti ou pour s'y opposer;
- toute activité exercée pour soutenir un candidat avant ou pendant la période électorale ou pour s'y opposer;
- le fait d'être candidat à une élection ou de tenter de le devenir, avant ou pendant la période électorale.

4.11 La participation des administrateurs généraux aux activités politiques se limite au vote. Toutefois, ces derniers exercent un leadership important lorsqu'il s'agit de veiller au professionnalisme et à l'impartialité de la fonction publique.

4.12 Les fonctionnaires qui souhaitent être candidats à une élection ou tenter de le devenir doivent d'abord demander la permission de la CFP.

4.13 Les fonctionnaires qui se livrent à des activités ne touchant pas la candidature à une élection doivent examiner leur propre situation afin de déterminer s'ils peuvent y participer ou non. Voici quelques exemples d'activités politiques qui ne sont pas liées à une mise en candidature : devenir membre d'un parti politique; fournir un financement sous forme de contribution à un parti politique ou à un candidat, ou participer à une activité de financement politique; assister aux activités d'un parti politique, comme à des réunions, à des congrès, à des rassemblements, à des activités de financement ou à d'autres assemblées politiques; remplir des fonctions administratives pour un parti politique ou un candidat, p. ex. préparer des envois collectifs, répondre au téléphone, faire des appels, ou expédier de la correspondance au nom d'un parti politique ou d'un candidat; appuyer un parti politique ou un candidat en affichant du matériel politique, comme une photo, un autocollant, un macaron ou une affiche électorale sur son terrain; accompagner un candidat au cours d'une conférence de presse ou organiser des activités politiques.

4.14 Bien que les fonctionnaires aient le droit de se livrer à des activités politiques en vertu de la LEFP, la CFP peut mener des enquêtes lorsqu'elle est mise au courant d'allégations selon lesquelles des fonctionnaires fédéraux ont participé à des activités politiques portant atteinte, ou semblant porter atteinte, à leur capacité d'exercer leurs fonctions de façon politiquement impartiale. Lorsque les allégations sont jugées fondées, la CFP peut ordonner la prise de mesures correctives qui peuvent aller jusqu'au congédiement. Si une personne se portant candidate à une élection ou l'ayant été dépose

une allégation selon laquelle un administrateur général s'est livré à des activités politiques, autres que le vote, la CFP peut mener une enquête à ce sujet. Si elle juge l'allégation fondée, la CFP doit, en vertu de l'article 119 de la *Loi*, faire rapport de ses conclusions au gouverneur en conseil, qui peut destituer l'administrateur général.

Mise en candidature

4.15 Dans l'ancienne LEFP, les activités politiques comprenaient la mise en candidature à des élections fédérales, provinciales et territoriales. Avant l'entrée en vigueur de la LEFP actuelle, le rôle de la CFP à cet égard consistait à accorder un congé si elle estimait que « la candidature du fonctionnaire ne nuira pas par la suite à son efficacité, pour la fonction publique, dans le poste qu'il occupe alors » (paragraphe 33(3) de l'ancienne LEFP). Depuis l'entrée en vigueur de la LEFP actuelle, le rôle de la CFP vis-à-vis des activités politiques a été élargi pour englober les élections municipales. La CFP dispose en outre d'une marge de manœuvre et de pouvoirs accrus pour accorder des permissions, conditionnelles ou non, et des congés sans solde (CSS), s'il y a lieu.

4.16 Le tableau 10 illustre les exigences de la LEFP et le rôle de la CFP pour les mises en candidature à des élections. Les fonctionnaires qui souhaitent se porter candidat ou tenter de le devenir dans le cadre d'élections fédérales, provinciales, territoriales ou municipales doivent d'abord obtenir la permission de la CFP et un CSS, s'il y a lieu, avant d'annoncer leur candidature et d'entreprendre des activités à cet égard. La CFP examine chaque demande de mise en candidature au cas par cas.

Tableau 10 – Exigences de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* relatives aux mises en candidature à une élection

	Élections fédérales, provinciales ou territoriales	Élections municipales
Fonctionnaire qui tente de devenir candidat **avant ou pendant** une période électorale	Obtenir la permission de la CFP*	Obtenir la permission de la CFP*
Fonctionnaire qui se porte candidat **avant** une période électorale	Obtenir la permission de la CFP*	Obtenir la permission de la CFP*
Fonctionnaire qui se porte candidat **pendant** une période électorale	Obtenir la permission et un CSS de la CFP	Obtenir la permission de la CFP**
Conséquence d'être déclaré élu	La personne perd sa qualité de fonctionnaire	La CFP peut rendre sa permission conditionnelle à : • la prise d'un CSS par le fonctionnaire; • la perte de la qualité de fonctionnaire.

La CFP peut rendre sa permission conditionnelle à la prise d'un CSS par le fonctionnaire :

* pour la totalité ou une partie de la période au cours de laquelle le fonctionnaire tente de devenir candidat, ou pour la totalité ou une partie de la période au cours de laquelle il se porte candidat, avant la période électorale, selon le cas;

** pour toute la période au cours de laquelle le fonctionnaire se porte candidat, pendant la période électorale.

Nota : Si la CFP a des préoccupations au sujet du type de fonctions exercées ou des dossiers particuliers traités par un fonctionnaire, le ministère ou l'organisme pourrait exiger que des arrangements d'ordre opérationnel soient pris.

4.17 **Demandes de mise en candidature à une élection** – En 2008-2009, la CFP a reçu 54 nouvelles demandes de permission provenant de personnes désireuses de se porter candidates à des élections ou de le devenir. Il s'agit là d'une augmentation de 20 % par rapport à l'exercice précédent, où 45 nouvelles demandes avaient été reçues. Le tableau ci-après illustre la répartition des demandes présentées par les fonctionnaires.

Tableau 11 – État des demandes (du 1er avril 2008 au 31 mars 2009)

Type d'élection	Reports de 2007-2008 Permission accordée en 2008-2009	NOUVELLES DEMANDES DE CANDIDATURES REÇUES EN 2008-2009					
		Permission accordée	Permission accordée précédemment (s'applique toujours)	Permission refusée	Demandes retirée avant l'examen de la CFP	Demandes en attente de l'examen de la CFP	TOTAL Nouvelles demandes de candidatures en 2008-2009
Fédérale	0	9	0	2	1	0	12
Provinciale	0	0	0	0	1	0	1
Territoriale	0	0	0	0	0	0	0
Municipale	7 (2 CSS)	29*	3	0	5	4	41
TOTAL	**7**	**38**	**3**	**2**	**7**	**4**	**54**

Source : Système de suivi interne de la CFP

*Toutes les demandes de permission ont été acceptées et étaient non conditionnelles à la prise d'un CSS.

4.18 Les demandes de candidature à des élections municipales représentaient une fois de plus la majorité de toutes les nouvelles demandes reçues au cours de l'exercice (41 demandes sur 54, ou 76 %). Parmi les 36 fonctionnaires ayant reçu la permission de se porter candidat à une élection municipale en 2008-2009 et d'être candidat, seules deux personnes (6 %) devaient se soumettre à la condition de prendre un CSS si elles étaient élues.

4.19 En 2008-2009, comme au cours de l'exercice précédent, la CFP a examiné des situations complexes, notamment :

- collaborer avec des organisations afin de trouver des arrangements appropriés sur le plan opérationnel lorsqu'il y avait des préoccupations au sujet de la nature du travail lié aux fonctions précises d'un fonctionnaire;
- examiner la situation de fonctionnaires qui, pendant leur mandat à titre d'élus municipaux, ont vu leurs fonctions changer. La CFP se réserve le droit de revoir la permission accordée ou les conditions s'y rattachant, à la lumière de tout changement. Dans l'un des cas, un fonctionnaire a changé à la fois d'organisation et de fonctions. La CFP a donc étudié la situation du fonctionnaire pour s'assurer que son mandat d'élu municipal ne portait pas atteinte ou ne semblait pas porter atteinte à sa capacité d'exercer ses nouvelles fonctions de façon impartiale.

4.20 Conformément à ses responsabilités prévues par la loi, la CFP doit assurer, lorsqu'elle examine les demandes de candidature, un équilibre entre le droit des fonctionnaires de se livrer à des activités politiques et l'impartialité politique de la fonction publique. Pour atteindre cet équilibre, elle tient compte de facteurs comme le type d'élections, la nature des fonctions du fonctionnaire et le niveau et la visibilité de son poste. Pour rendre une décision à cet égard, la CFP doit obtenir suffisamment de renseignements

et disposer du temps nécessaire pour examiner chaque demande de candidature au cas par cas. Il faut du temps pour bien examiner les demandes, pour obtenir les précisions nécessaires ou envisager des arrangements d'ordre opérationnel avec l'organisation du fonctionnaire. Aux termes du *Règlement concernant les activités politiques*, un délai minimal est prévu pour l'examen des demandes de mise en candidature, soit au plus tard 30 jours avant la date à laquelle le fonctionnaire souhaite connaître la décision de la CFP.

Au cours de l'exercice 2008-2009, la CFP a reçu 28 des 54 nouvelles demandes de mise en candidature (52 %) dans un délai de moins de 30 jours (le Règlement prévoit un délai maximum de 30 jours).

4.21 Au cours de l'exercice 2008-2009, la CFP a reçu 28 des 54 nouvelles demandes de mise en candidature (52 %) dans un délai de moins de 30 jours (le *Règlement* prévoit un délai maximum de 30 jours). Dans deux cas de mises en candidature à une élection fédérale, la CFP n'a pas disposé de la période entière de 30 jours nécessaire pour obtenir et examiner les documents et les renseignements relatifs à la demande. Par conséquent, les permissions pour ces deux demandes de mise en candidature à une élection fédérale n'ont pas été accordées, étant donné que la CFP n'a pas disposé de suffisamment de temps pour les évaluer, examiner d'autres arrangements opérationnels et rendre une décision.

4.22 **Élections fédérales** – Des élections fédérales ont eu lieu le 14 octobre 2008. Il s'agissait de la première période électorale fédérale pour laquelle des demandes de mises en candidature et des demandes de CSS ont été examinées et accordées en vertu du régime actuel visant les activités politiques. Au cours des élections fédérales précédentes, en 2006, les demandes de mises en candidature avaient été évaluées sous le régime de l'ancienne LEFP.

4.23 L'ancienne LEFP comportait des exigences relatives aux mises en candidature auxquelles les fonctionnaires devaient se conformer pour les élections fédérales, provinciales et territoriales. Toutefois, en vertu de l'ancienne *Loi*, les fonctionnaires devaient obtenir de la CFP la permission de prendre un CSS avant de se porter candidats ou de tenter de le devenir.

4.24 En vertu de la *Loi* actuelle, la CFP a le pouvoir discrétionnaire de décider, dans le cas d'élections fédérales, provinciales et territoriales, si un fonctionnaire auquel elle a accordé la permission de se porter candidat ou de tenter de le devenir doit prendre un CSS avant la période électorale. Toutefois, pendant la période électorale, tous les fonctionnaires ayant obtenu la permission de se porter candidats doivent prendre un CSS. Si le risque sur le plan de l'impartialité ou de la perception de l'impartialité de la fonction publique ne peut être atténué au moyen d'un autre arrangement d'ordre opérationnel conclu avec le ministère ou l'organisme ou d'un CSS, la CFP peut refuser la permission à un fonctionnaire de se porter candidat ou de tenter de le devenir.

4.25 Pour les élections fédérales de l'automne 2008, 23 fonctionnaires avaient demandé à la CFP la permission de se porter candidats ou de tenter de le devenir, et de prendre un CSS pendant la période électorale. Or, seuls huit fonctionnaires ayant reçu la permission et un CSS de la CFP se sont enregistrés comme candidats auprès d'Élections Canada. Ceux qui avaient obtenu la permission de se porter candidat et de prendre un CSS, mais qui ne se sont pas enregistrés comme candidats, l'ont fait pour diverses raisons; certains ont retiré leur demande, ont refusé les conditions imposées par la CFP, ont décidé de ne pas se porter candidats ou de ne pas tenter de le devenir, ou n'ont pas réussi à obtenir l'investiture de leur parti.

4.26 Il y a également eu des situations où les fonctionnaires n'ont pas demandé la permission de la CFP avant de se porter candidats ou de tenter de le devenir, ainsi que des cas où des fonctionnaires s'étant portés candidats à une élection fédérale sont demeurés au travail durant la période électorale. Ces cas ont été signalés à des fins d'enquête. Dans tous les cas, les allégations d'activités politiques irrégulières ont été jugées fondées. Dans deux de ces cas, la CFP a ordonné, à titre de mesure corrective, que les fonctionnaires soient suspendus pour la période où ils avaient travaillé pendant la période électorale sans prendre de CSS.

4.27 **Élections municipales** – Les exigences de la LEFP actuelle ont été élargies afin que les fonctionnaires soient tenus d'obtenir la permission de la CFP pour se porter candidats à des élections municipales. Depuis l'entrée en vigueur de la *Loi*, 147 des 202 demandes de mises en candidature reçues (73 %) visaient des candidats à des élections municipales. Dans la majorité des cas, la CFP a accordé la permission aux fonctionnaires.

4.28 De par les pouvoirs qui lui sont conférés par la LEFP, la CFP a accordé aux fonctionnaires une permission conditionnelle à la prise d'un CSS avant la période électorale, pendant la période électorale ou pour la durée de leur mandat à titre d'élus. De plus, la CFP a demandé aux organisations de mettre en œuvre des mesures de nature opérationnelle dans les cas où il y avait des préoccupations au sujet de la nature du travail ou des fonctions particulières d'un fonctionnaire. Des 125 demandes de mises en candidature à des élections municipales pour lesquelles la CFP a accordé une permission, 54 étaient assorties de ces conditions.

[...] la CFP a entrepris de rationaliser sa façon d'examiner les mises en candidature à des élections municipales.

4.29 D'ici la fin de l'automne 2009, il y aura eu des élections municipales sous le régime actuel des activités politiques dans toutes les provinces et dans tous les territoires, ce qui comprend Terre-Neuve-et-Labrador (le 29 septembre 2009) et le Québec (le 1er novembre 2009).

4.30 À la lumière de l'expérience acquise au cours des trois dernières années, la CFP a entrepris de rationaliser sa façon d'examiner les mises en candidature à des élections municipales. Cette nouvelle façon de faire devrait permettre

l'examen rapide des demandes de candidature, tout en faisant en sorte que la CFP puisse remplir son mandat qui consiste à protéger l'impartialité politique de la fonction publique.

Enquêtes au sujet des activités politiques

4.31 En vertu de la LEFP, la CFP a le pouvoir exclusif de mener des enquêtes sur les allégations d'activités politiques irrégulières. En 2008-2009, la CFP a reçu 22 allégations d'activités politiques irrégulières, chiffre comparable à celui de l'exercice 2007-2008, où 20 allégations lui avaient été soumises.

4.32 En 2008-2009, 17 enquêtes ont été menées. Dans tous les cas, sauf un, on a constaté que les fonctionnaires s'étaient livrés à des activités politiques allant à l'encontre des dispositions de la LEFP. Des mesures correctives, dont voici des exemples, ont été appliquées au cas par cas :

- l'évaluation subséquente des demandes de permission;
- l'envoi de lettres aux fonctionnaires ou aux organisations pour leur rappeler leurs obligations en vertu de la partie 7 de la LEFP;
- l'élaboration de plans visant à améliorer la communication avec les fonctionnaires, particulièrement avec ceux qui n'ont pas accès à un ordinateur, qui se trouvent dans une région éloignée ou qui occupent un emploi saisonnier, pour les informer du régime des activités politiques;
- la suspension sans solde pour le temps où le fonctionnaire a travaillé pendant la période électorale sans prendre de CSS;
- l'envoi de réprimandes écrites aux fonctionnaires visés.

Dans la plupart des cas, les enquêtes ont permis de conclure que les personnes visées s'étaient portées candidates [...] sans avoir demandé la permission requise à la CFP.

4.33 Dans la plupart des cas, les enquêtes ont permis de conclure que les personnes visées s'étaient portées candidates à des élections municipales – et, dans certains cas, à des élections fédérales ou provinciales – sans avoir demandé la permission requise à la CFP. Toutefois, la CFP a également constaté que les renseignements fournis par les organisations aux fonctionnaires concernant leur obligation de demander la permission étaient incohérents, voire inexistants. Cette question a été soulevée dans le cadre d'activités de sensibilisation auprès des organisations; la CFP continuera de sensibiliser les organisations si la tendance se maintient. Les résumés des enquêtes menées par la CFP sont affichés sur son site Web.

4.34 La CFP a également été informée d'allégations d'activités politiques irrégulières imputées à des fonctionnaires non liées à une mise en candidature à une élection. Il s'agit de situations particulièrement complexes, étant donné que les activités autres que les mises en candidature peuvent prendre diverses formes. Bien que les fonctionnaires soient libres de se livrer à des activités politiques, celles-ci doivent tout de même être examinées au cas par cas,

ce qui permet d'évaluer si elles portent atteinte, ou semblent porter atteinte, à leur capacité de s'acquitter de leurs fonctions de façon politiquement impartiale. Il convient de noter que toute personne peut formuler une allégation d'activité politique irrégulière visant un fonctionnaire fédéral.

4.35 La CFP a reçu deux allégations de ce type au cours de l'exercice 2008-2009. Dans un des cas, l'allégation a été jugée non fondée. Toutefois, pour ce qui est du deuxième cas, la CFP a établi que l'allégation était fondée et elle a pris des mesures correctives. Ces deux cas sont décrits ci-dessous.

Cas n° 1

La CFP a mené une enquête sur des allégations d'activités politiques irrégulières visant un haut fonctionnaire qui examinait la possibilité d'accepter un emploi au Bureau du chef de l'opposition. Il s'agissait alors de déterminer si l'activité en question était acceptable et si le fait de s'y livrer pouvait porter atteinte, ou sembler porter atteinte, à la capacité du fonctionnaire d'exercer ses fonctions de façon politiquement impartiale.

L'enquête a permis de conclure qu'il n'y avait pas eu violation de la LEFP et que le fait d'examiner la possibilité d'accepter un emploi offert par un parti politique ne constituait pas une activité politique irrégulière, étant donné qu'il ne s'agissait pas d'une activité exercée pour « soutenir » un parti, aux termes de la LEFP. Même si le fait que le fonctionnaire ait accepté l'offre d'emploi ne contrevenait pas à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, dès que ces renseignements sont rendus publics, ils s'inscrivent dans la sphère politique et peuvent donc soulever une controverse politique.

Cas n° 2

La CFP a mené une enquête afin de déterminer si un fonctionnaire subalterne au Bureau du Conseil privé s'était livré à une activité politique irrégulière en appuyant ouvertement un parti politique sur un site Web de réseautage social. Il s'agissait alors de déterminer si le fait d'appuyer un parti politique de cette façon pouvait porter atteinte ou sembler porter atteinte à la capacité du fonctionnaire d'exercer ses fonctions de façon politiquement impartiale.

Pour répondre à cette question, la CFP a pris en considération les trois facteurs suivants : la nature des fonctions du fonctionnaire, la nature des activités politiques et le niveau de visibilité du fonctionnaire, en tenant compte du mandat de l'organisation pour laquelle il travaille.

L'enquête a permis de conclure que le fonctionnaire s'était livré à des activités politiques irrégulières allant à l'encontre du paragraphe 113(1) de la LEFP. Bien que les éléments de preuve n'aient pas démontré que ces activités portaient atteinte à la capacité du fonctionnaire d'exercer ses fonctions de façon politiquement impartiale, celles-ci pouvaient sembler y porter atteinte. Étant donné que l'allégation d'activités politiques irrégulières a été jugée fondée, la CFP a dû prendre les mesures qu'elle estimait indiquées.

La Commission, a ordonné ce qui suit :

- qu'une lettre soit envoyée au fonctionnaire lui rappelant ses obligations en matière d'activités politiques, notamment le devoir de s'abstenir de participer à toute activité politique qui porte ou semble porter atteinte à sa capacité d'exercer ses fonctions de façon politiquement impartiale;
- que le Bureau du Conseil privé revoie l'orientation donnée aux nouveaux fonctionnaires et l'information donnée aux fonctionnaires actuels en matière d'activités politiques, de façon à tenir compte des particularités de son mandat et de son contexte organisationnel;
- que le Bureau du Conseil privé révise la manière dont il documente ses dossiers d'activités politiques;
- que le Bureau du Conseil privé fasse rapport à la Commission des résultats des trois mesures correctives précédentes.

4.36 **Mouvements du personnel des cabinets de ministres** – Avant décembre 2006, la LEFP conférait à du personnel restreint employé dans des cabinets de ministres, au Bureau du leader de l'Opposition au Sénat et au Bureau du chef de l'Opposition à la Chambre des communes un droit de priorité de nomination dans certaines circonstances. Lorsque la *Loi fédérale sur la responsabilité* (LFR) a reçu la sanction royale le 12 décembre 2006, l'article de la LEFP portant sur ce droit de priorité a été abrogé.

4.37 La LFR a donc modifié la LEFP de façon à permettre au personnel des cabinets de ministres, du Bureau du leader de l'Opposition au Sénat ou du Bureau du chef de l'Opposition à la Chambre des communes de participer à des processus de nomination internes annoncés ouverts uniquement aux fonctionnaires fédéraux, pour une période d'un an après la fin de leur mandat dans un de ces bureaux où ils ont travaillé successivement pendant au moins trois ans (article 35.2 de la LEFP).

4.38 La CFP a conservé le pouvoir de confirmer si les anciens membres des cabinets de ministres répondent aux critères pour participer à des processus de nomination internes annoncés. La CFP a mis en place des mécanismes visant à assurer l'application appropriée de cette disposition et à faire en sorte que les personnes admissibles puissent avoir accès aux processus internes annoncés. En date du 31 mars 2009, la CFP n'avait reçu aucune demande de confirmation d'admissibilité en vertu de cette disposition sur la mobilité des anciens membres du personnel des cabinets de ministres.

4.39 En octobre 2007, la *Vérification des mouvements de fonctionnaires entre la fonction publique fédérale et les cabinets de ministres* menée par la CFP a mis en lumière des lacunes dans le cadre stratégique régissant ce type de mouvements. La CFP s'était alors engagée à collaborer avec les organismes centraux pour déterminer la meilleure façon d'atténuer les risques, réels ou perçus, liés à l'impartialité, ainsi qu'à clarifier ses directives sur le mouvement des fonctionnaires entre la fonction publique et les cabinets de ministres.

4.40 Au cours de l'exercice 2008-2009, la CFP a formulé des commentaires à l'intention du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada quant à l'ébauche de la *Directive sur les congés et les modalités de travail spéciales.* La CFP a alors demandé à ce qu'il y ait plus d'exigences particulières visant la surveillance de ces cas afin de protéger l'impartialité politique de la fonction publique, tant réelle que perçue. La *Directive sur les congés et les modalités de travail spéciales* qui est entrée en vigueur le 1er avril 2009 indique que les demandeurs de congé sans solde doivent clairement « préciser le motif du congé, comme accepter un emploi au cabinet d'un ministre, d'un ministre d'État, d'un secrétaire d'État ou d'un député » et que « les dirigeants des ressources humaines doivent veiller à ce que des systèmes ou des directives soient en place afin de justifier les motifs des congés non payés ».

[...] les demandeurs de congé sans solde doivent clairement « préciser le motif du congé, comme accepter un emploi au cabinet d'un ministre, d'un ministre d'État, d'un secrétaire d'État ou d'un député » [...]

4.41 Vingt-quatre dossiers ont été portés à l'attention de la Direction des enquêtes de la CFP par suite de la vérification. Après évaluation des critères préalables à une enquête, aucune autre mesure n'a été prise dans 18 de ces cas. Des six autres cas, un a fait l'objet d'une enquête en vertu de l'article 66 de la LEFP et les autres en vertu de l'article 7.1 de l'ancienne LEFP puisqu'ils avaient trait à des nominations faites avant le 31 décembre 2005.

4.42 Toutes les enquêtes ont été terminées en 2008-2009 et les allégations qui s'y rapportent ont toutes été jugées fondées. Parmi les conclusions des enquêtes, mentionnons :

- un ministère a rédigé une description de poste en fonction des qualifications d'une personne en particulier;
- certains ministères ont évalué les qualifications de certaines personnes de façon inappropriée;
- les exigences des lignes directrices de certains programmes, p. ex. le Programme de rémunération d'affectation spéciale, n'ont pas été respectées.

4.43 Des mesures correctives ont été prises dans trois cas, mais la CFP a décidé de ne pas en prendre dans les trois autres cas puisque les intéressés se sont qualifiés par la suite dans des processus de nomination externes ou ont quitté le ministère en question. Les mesures correctives comprenaient une révocation et deux réévaluations des qualifications, de la formation et l'envoi de lettres par la CFP aux administrateurs généraux leur rappelant la distinction entre le rôle des cabinets de ministres et celui de la fonction publique.

[...] il faut que les fonctionnaires comprennent leurs obligations légales concernant les élections et le rôle de la CFP lorsqu'il s'agit d'accorder des permissions à cet égard.

Nécessité d'améliorer la communication

4.44 Afin d'assurer la conformité à la *Loi*, il faut que les fonctionnaires comprennent leurs obligations légales concernant les élections et le rôle de la CFP lorsqu'il s'agit d'accorder des permissions à cet égard. La communication de ces obligations aux fonctionnaires est particulièrement complexe lorsque ceux-ci n'ont pas accès à la messagerie électronique ou occupent un poste saisonnier.

4.45 La CFP et les organisations déploient des efforts concertés pour informer les fonctionnaires de leurs droits et obligations, p. ex. en trouvant de nouvelles façons de joindre les fonctionnaires fédéraux, que ce soit en utilisant les sites Web des autorités provinciales qui s'occupent des élections municipales ou en passant par des associations municipales. La CFP continuera également de rappeler aux ministères et organismes leur responsabilité d'informer efficacement tous les fonctionnaires de la nécessité d'obtenir la permission de la CFP, en particulier ceux qui travaillent dans des bureaux régionaux et qui n'ont peut être pas à utiliser un ordinateur pour leur travail.

4.46 Une autre difficulté inhérente à la communication des exigences aux fonctionnaires est que les activités non définies dans la LEFP sont régies par le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* ou par les codes de valeurs et d'éthique propres aux organisations dont le Conseil du Trésor du Canada n'est pas l'employeur. Bien que le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* utilise des termes semblables, comme la neutralité politique et l'objectivité, les définitions, la portée et l'application de ces termes ne sont pas claires. Aux termes de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*, le Conseil du Trésor doit établir un nouveau code de conduite pour le secteur public fédéral qui s'appliquera à l'ensemble du secteur public fédéral, y compris aux sociétés d'État. Ce nouveau code remplacera le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* ainsi que tout code applicable aux organisations dont le Conseil du Trésor du Canada n'est pas l'employeur.

4.47 La CFP a formulé des commentaires à l'intention de la dirigeante principale des ressources humaines à ce sujet, pour recommander le renforcement des aspects du Code liés à l'impartialité en général et à l'impartialité politique. La CFP a recommandé que le Code indique expressément que la CFP est chargée de surveiller la participation des fonctionnaires aux activités politiques, de prendre des mesures correctives, le cas échéant, et de fournir des conseils aux fonctionnaires assujettis à la partie 7 de la LEFP.

Impartialité au XXI^{e} siècle

4.48 Une fonction publique permanente, professionnelle et impartiale est essentielle au régime démocratique du Canada. Elle assure la stabilité et une transition politique pacifique et harmonieuse, contribuant ainsi au fonctionnement des opérations et à la prestation continue des services à la population canadienne. Les Canadiens doivent avoir confiance en la capacité, réelle et perçue, des fonctionnaires d'administrer les programmes et les services de façon professionnelle et impartiale.

4.49 Le défi de veiller à l'impartialité de la fonction publique est plus complexe que jamais. En effet, les changements démographiques découlant des départs à la retraite constants des baby-boomers et le nombre important de nouvelles recrues entraînent un changement culturel dans la fonction publique. Les innovations technologiques, les nouveaux modes de communication rendus possibles par les sites Web de réseautage social et l'accroissement du télétravail font en sorte qu'il est plus difficile d'établir une distinction claire entre la vie professionnelle et la vie privée des fonctionnaires, ce qui entraîne de nouveaux risques sur le plan de l'impartialité de la fonction publique.

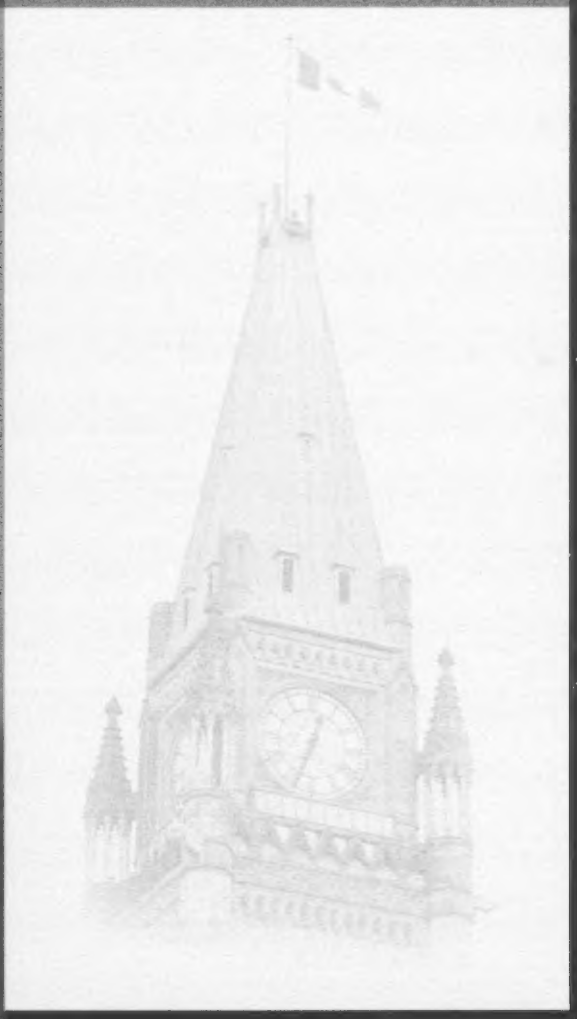
4.50 En outre, la LEFP ne traite pas de toutes les activités qui pourraient être perçues comme inappropriées, étant donné que certaines ne correspondent pas à la définition des activités politiques qui y figurent. Dans certains cas, l'appui à des causes externes ou la participation à des activités de défense d'une cause peuvent créer des conflits d'intérêts, réels ou perçus, en ce qui a trait au rôle professionnel des fonctionnaires, même si ces activités ne font pas partie des activités politiques définies dans la LEFP. Par ailleurs, l'expérience en matière de politique peut, compte tenu de la nature du travail à accomplir, constituer une exigence professionnelle légitime plutôt qu'un risque à l'impartialité. De plus, les nombreuses décisions sur ce qui constitue ou non un comportement approprié finissent par avoir des effets cumulatifs sur l'impartialité politique, réelle et perçue, de la fonction publique en tant qu'institution, et non seulement des fonctionnaires en tant que tels.

Ces facteurs, de même que les cas particuliers portés à l'attention de la CFP au cours de la dernière année, mettent en évidence l'urgent besoin de tenir un vaste débat sur le thème de l'impartialité au XXIe siècle.

4.51 Ces facteurs, de même que les cas particuliers portés à l'attention de la CFP au cours de la dernière année, mettent en évidence l'urgent besoin de tenir un vaste débat sur le thème de l'impartialité au XXIe siècle. La CFP a d'ailleurs l'intention de lancer un projet à ce sujet en 2009-2010 pour examiner ce que devrait être une fonction publique impartiale dans les années à venir. Elle étudiera aussi les comportements attendus et les mécanismes et méthodes qui devraient permettre à la population canadienne de continuer de compter sur une fonction publique axée sur les valeurs fondamentales que sont le mérite et l'impartialité. Grâce à ce projet, la CFP pourra accroître ses connaissances et assurer le leadership pour garantir l'impartialité de la fonction publique dans les décennies à venir.

Chapitre 5

Gestion de la dotation dans les ministères et organismes



5 Gestion de la dotation dans les ministères et organismes

5.1 La Commission de la fonction publique (CFP) utilise une gamme d'outils pour s'assurer que les administrateurs généraux exercent leurs pouvoirs délégués de façon adéquate et respectent les valeurs de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP). Parmi les principaux outils, on compte une fonction de surveillance fondée sur le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD), les vérifications et les enquêtes se rapportant au système de dotation de la fonction publique et la mise en œuvre de mesures correctives, au besoin. De plus, des évaluations et des études sont menées afin de fournir plus d'information sur les tendances et les problèmes relevés dans le système de dotation.

5.2 La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux mettent en place leur propre cadre de gestion fondé sur le CRGD. Le CRGD établit les principaux aspects d'un système de dotation bien géré et il sert à évaluer l'efficacité de la LEFP et le respect des valeurs de dotation. La CFP s'attend aussi à ce que les administrateurs généraux surveillent activement l'exercice de leurs pouvoirs délégués afin d'en assurer le respect. De plus, ils doivent faire rapport à la CFP chaque année sur leur rendement au moyen du Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation (RMORCD). Dans le RMORCD, la CFP demande aux organisations de s'autoévaluer sur des questions précises reliées aux critères d'évaluation, afin de réduire leur fardeau pour la présentation de rapports.

5.3 Dans le cadre de son exercice de surveillance, la CFP évalue chaque année le rendement organisationnel afin de fournir une rétroaction et des recommandations aux administrateurs généraux. Par la suite, la CFP effectue des suivis pour s'assurer que les administrateurs généraux travaillent en vue d'améliorer le système de dotation en se fondant sur les recommandations de la CFP.

5.4 L'évaluation annuelle du rendement organisationnel par la CFP est fondée sur les RMORCD et les statistiques opérationnelles de la CFP. Les résultats globaux se trouvent dans le présent chapitre du rapport annuel de la CFP au Parlement. Ces résultats sont également utilisés dans l'élaboration du plan de vérification, d'évaluation et d'études de la CFP. Le contenu de certaines évaluations organisationnelles est aussi communiqué au Comité des hauts fonctionnaires (CHF) en vue de l'évaluation du rendement des administrateurs généraux.

5.5 Le CRGD établit quatre facteurs clés pour le succès de la LEFP :

- la délégation des pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux;
- la planification des ressources humaines (RH) et l'intégration à la planification des activités;
- les systèmes de soutien aux RH des organisations;
- la responsabilisation des gestionnaires à l'égard des résultats.

5.6 La CFP s'attend à ce que les progrès réalisés par rapport à ces facteurs de réussite clés permettent d'améliorer l'atteinte des résultats prévus dans la LEFP. Plus précisément, les améliorations annuelles touchant les quatre facteurs de réussite clés doivent permettre de prévoir de façon satisfaisante les améliorations dans sept domaines de résultats (p. ex. souplesse et efficience) ainsi que dans les six valeurs fondamentales et directrices que sont le mérite, l'impartialité, l'accessibilité, la transparence, la justice et la représentativité. L'analyse par la CFP des données qui servent à comparer les facteurs de réussite clés avec les résultats indiquent qu'il y a effectivement un rapport entre ces éléments.

5.7 L'évaluation du rendement en dotation effectuée par la CFP pour 2008-2009 était fondée sur son évaluation du rendement en dotation dans 76 ministères et organismes. Six organisations n'ont pas été évaluées, car elles faisaient l'objet d'une vérification de la dotation ou venaient tout juste d'être créées. Au total, 20 des organisations évaluées étaient considérées comme étant de grande taille (plus de 2 000 fonctionnaires) et regroupaient 80 % des fonctionnaires assujettis à la LEFP.

5.8 Les ministères et organismes ont été évalués de façon individuelle au moyen de quelque 26 des 37 indicateurs de rendement possibles. Ces indicateurs ont été regroupés dans 11 secteurs de rendement (c.-à-d. les quatre facteurs de réussite clés et les sept résultats présentés dans le CRGD). Dans le rapport annuel de l'année dernière, certains indicateurs ont été sélectionnés afin de faire rapport sur les facteurs de réussite clés. Cette année, toutes les sources de données disponibles pour la CFP ont été utilisées pour améliorer la précision et pour illustrer les attentes plus élevées dans certains secteurs[9].

5.9 Lors de l'évaluation du rendement des organisations, la CFP a attribué quatre cotes possibles à chaque secteur :

- le bon rendement en gestion (respect des exigences du RMORCD et l'application de mesures novatrices ou remarquables);
- le rendement acceptable en gestion (respect des exigences énoncées dans les critères d'évaluation du RMORCD);

[9] Les résultats de l'année dernière ont été révisés afin qu'ils soient conformes à la nouvelle méthodologie utilisée dans le présent rapport annuel.

- la possibilité pour la direction de s'améliorer (respect de certains critères du RMORCD);
- l'attention de la direction requise (non-respect des critères de base ou de l'ensemble des critères du RMORDC).

5.10 En 2008-2009, l'exercice de surveillance de la CFP s'est concentré précisément sur les facteurs de réussite clés pour toutes les organisations, puis il a ciblé une tranche de 40 % d'organisations identifiées comme ayant un rendement inférieur pour chacune des statistiques opérationnelles. Lorsqu'elle attribuait une cote, la CFP évaluait le caractère raisonnable des résultats statistiques compte tenu du contexte opérationnel de l'organisation. Sinon, la CFP évaluait si la haute direction de l'organisation était au courant des résultats et agissait en conséquence (p. ex. en effectuant une surveillance, en changeant de stratégies ou en identifiant les mesures contenues dans le plan des RH). La CFP a considéré que l'autre 60 % des organisations avaient un résultat acceptable dans le secteur de rendement donné.

5.11 Les mesures du rendement pour chacun de ces secteurs sont indiquées à l'annexe 3 : Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation.

Progrès généraux accomplis dans les principaux secteurs de changement

[...] la plupart [...] des facteurs de réussite clés et des secteurs de résultats examinés dans les ministères et organismes pour 2008-2009 ont été évalués comme étant acceptables, c'est-à-dire que les organisations avaient démontré que leur rendement était conforme aux exigences de l'IDRN.

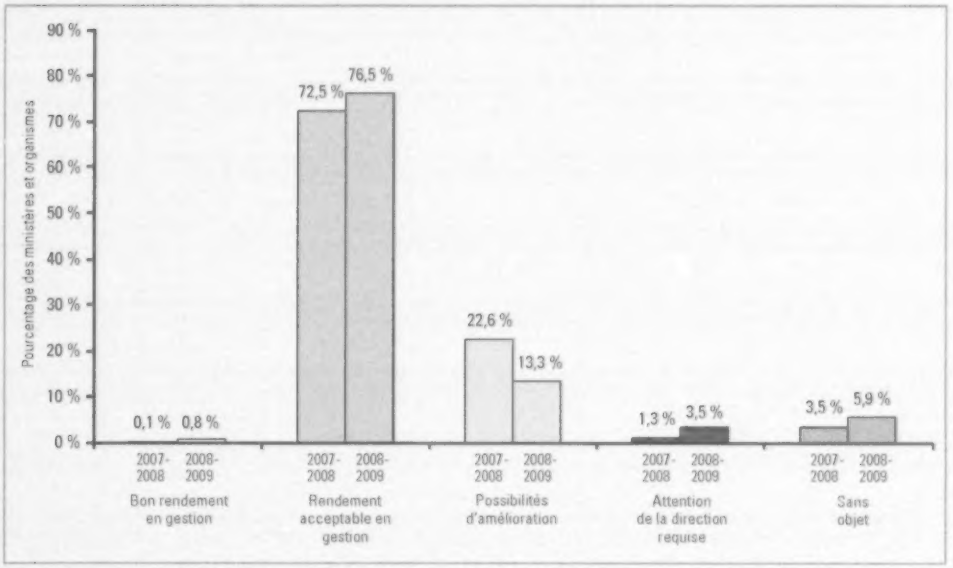
5.12 La figure 8 montre que la plupart (environ 77 %) des facteurs de réussite clés et des secteurs de résultats examinés dans les ministères et organismes pour 2008-2009 ont été évalués comme étant acceptables, c'est-à-dire que les organisations avaient démontré que leur rendement était conforme aux exigences de l'IDRN. Il s'agit d'une amélioration d'environ 4 points de pourcentage comparativement au rendement de l'année dernière.

5.13 Cette année, il a été déterminé que 0,8 % des secteurs de rendement avaient affiché un bon rendement en gestion, ce qui constitue une augmentation comparativement à 2007-2008.

5.14 Malgré ces progrès, environ 17 % des secteurs de rendement dans les ministères et organismes ont été évalués comme ayant besoin d'être améliorés (c.-à-d. possibilités d'amélioration ou attention de la direction requise). La planification des RH qui met l'accent sur les stratégies de dotation, ainsi que les systèmes de soutien des RH des organisations et la responsabilisation des gestionnaires dans le but d'obtenir des résultats constituent des facteurs de réussite clés qui doivent encore être améliorés.

5.15 La CFP a examiné les résultats globaux pour déterminer s'il y avait des écarts en fonction de la taille de l'organisation. Bien qu'il n'y ait aucune différence importante entre le rendement des organisations de grande taille par rapport aux organisations de petite taille, les organisations de taille moyenne semblaient avoir un peu plus de difficulté à répondre aux attentes de la CFP.

Figure 8 – Évaluation globale des facteurs de réussite clés de tous les ministères et organismes



Source : Résultats de l'évaluation du RMORCD par la CFP pour les années financières 2007-2008 et 2008-2009.

5.16 En 2008-2009, la CFP a mené une analyse plus poussée des liens entre un rendement amélioré en dotation dans ces secteurs de résultats, l'atteinte des objectifs de la LEFP et un système de dotation fondé sur les valeurs. Comme le montre le tableau 12, les organisations qui affichent un meilleur rendement dans la planification des RH, dans les systèmes de soutien aux RH de l'organisation ou dans la responsabilisation des gestionnaires ont tendance à obtenir de meilleurs résultats au titre de l'efficience et de l'efficacité, par exemple en affichant des délais plus courts pour la dotation et en s'appuyant moins sur des approches réactives à court terme (p. ex. nominations intérimaires, employés occasionnels ou processus non annoncés).

5.17 Pour apporter d'autres améliorations, les organisations doivent accorder une attention plus soutenue aux systèmes et aux outils nécessaires à la surveillance et à la planification permanentes de leurs méthodes de dotation ainsi qu'à l'affectation des RH appropriées pour répondre aux besoins en dotation. La CFP continuera son analyse pour mieux comprendre comment les organisations peuvent accroître l'efficacité de la dotation et utiliser des méthodes de dotation moins réactives.

Tableau 12 – Rendement organisationnel dans des secteurs précis liés à l'atteinte de meilleurs résultats

Les organisations qui ont un meilleur rendement en...	ont tendance à avoir des processus de dotation plus efficaces qui réduisent
• planification des RH et dotation • appui aux RH • responsabilisation des gestionnaires	• la durée des processus de dotation
	ou ont tendance à moins utiliser des approches réactives à court terme, par exemple :
	• nominations intérimaires • employés occasionnels • processus non annoncés

Délégation des pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux

Les organisations ont mis en place des mécanismes pour être en mesure de gérer leurs pouvoirs délégués de façon appropriée.

5.18 Dans son rapport annuel 2007-2008, la CFP a indiqué que « du point de vue fonctionnel, la fonction publique repose sur un système de dotation bien établi, fondé sur la délégation de pouvoirs ». Malgré cela, la CFP continue de surveiller la façon dont les organisations gèrent leurs pouvoirs délégués. Les organisations doivent s'assurer que les gestionnaires subdélégués bénéficient d'un apprentissage continu dans le domaine de la dotation et doivent surveiller les décisions liées à la dotation pour veiller à ce qu'elles soient conformes aux exigences de la LEFP, des lignes directrices et des valeurs de dotation.

[...] 97,3 % des organisations avaient un bon rendement ou un rendement acceptable quant à la mise en œuvre de leur cadre de subdélégation pour la gestion de la dotation.

5.19 En 2008-2009, 97,3 % des organisations avaient un bon rendement ou un rendement acceptable quant à la mise en œuvre de leur cadre de subdélégation pour la gestion de la dotation. Ces résultats indiquent que les organisations ont mis en place les mécanismes nécessaires pour gérer leurs pouvoirs délégués de façon efficace. Une organisation a fourni des exemples de l'importance qu'elle accorde à la subdélégation de ses pouvoirs de dotation. Cette organisation a réagi aux préoccupations soulevées à la suite de son propre exercice de surveillance organisationnelle en retirant les pouvoirs subdélégués à deux gestionnaires concernés. En outre, une lettre de réprimande a été versée au dossier d'un troisième gestionnaire.

5.20 Au cours de l'exercice 2008-2009, deux organisations ont continué de fonctionner en étant soumises aux conditions supplémentaires imposées au cours des années précédentes. Il s'agit du Bureau de l'Enquêteur correctionnel et de l'Agence spatiale canadienne. Comme le rendement en dotation s'est amélioré, la CFP a pu retirer certaines conditions qui avaient été imposées à l'Agence spatiale canadienne. La vérification de suivi de la CFP effectuée auprès du Bureau de l'Enquêteur correctionnel a mené au retrait de toutes les conditions.

5.21 Au cours de l'été 2008, la CFP a procédé à une vérification de suivi de la dotation auprès de la Commission des plaintes du public (CPP) contre la Gendarmerie royale du Canada. Comme il a été déterminé que la CPP avait amélioré ses pratiques et ses systèmes de dotation au cours des trois dernières années, la CFP a enlevé toutes les conditions qu'elle lui avait imposées à l'égard de son instrument de délégation.

5.22 À la lumière des constatations tirées d'une vérification en 2008-2009, la CFP a imposé des conditions supplémentaires à une seule organisation, à savoir la Gendarmerie royale du Canada (GRC). Quatre autres vérifications de la dotation ont été menées en 2008-2009 et aboutiront à l'imposition de conditions à certaines organisations.

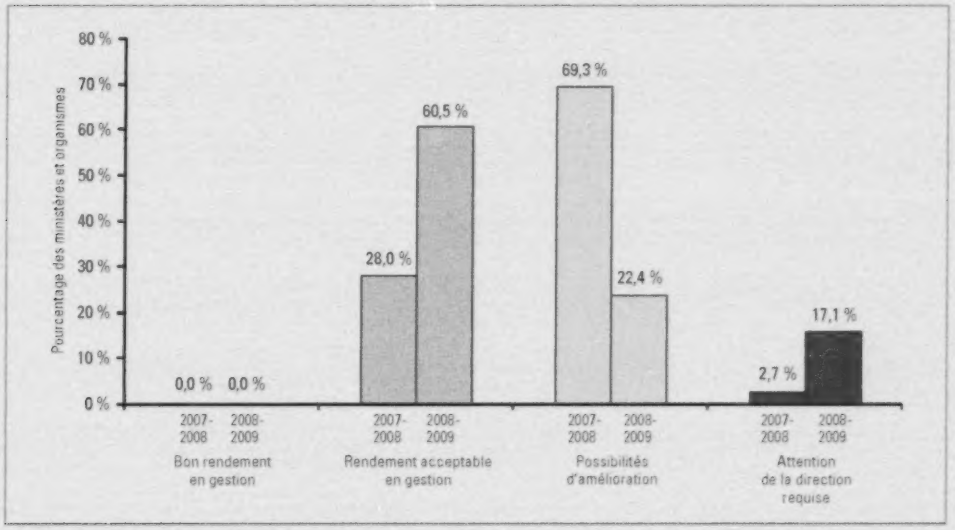
5.23 Les conditions imposées par la CFP dans les IDRN des organisations sont énoncées à l'annexe 4.

Planification et intégration des ressources humaines à la planification opérationnelle

Les organisations doivent continuer à améliorer la planification de leurs stratégies de dotation tout en se concentrant sur le respect des valeurs. Les stratégies qui comprennent des objectifs mesurables contribueront fortement à une responsabilisation en ce qui concerne les résultats.

5.24 L'analyse de la CFP montre que l'intégration de la planification des RH à la planification opérationnelle constitue une mesure cruciale qui donnera lieu à un système de dotation plus efficace et plus efficient à l'appui des valeurs. Cette année, la CFP a augmenté ses attentes vis-à-vis du rendement des organisations dans ce domaine et a exigé que les organisations aient un plan intégré des RH pour l'ensemble de l'organisation afin de faciliter leur planification et leurs processus de dotation.

Figure 9 – Planification des ressources humaines et dotation



Source : Résultats de l'évaluation du RMORCD par la CFP pour les années financières 2007-2008 et 2008-2009.

5.25 Un rendement acceptable a été démontré par 60,5 % des organisations pour la planification intégrée qui fournit une orientation en matière de dotation et donne lieu à des stratégies de dotation comprenant des objectifs mesurables. La figure 9 montre une amélioration considérable comparativement à l'année précédente, alors que seulement 28 % des organisations avaient un rendement acceptable. L'année dernière, la reddition de comptes était fondée sur l'évaluation des stratégies de dotation et ne tenait pas compte de l'orientation de la haute direction (comme cela a été fait cette année). Indépendamment de la méthode utilisée, une amélioration a été notée dans ce domaine.

[...] la CFP a déterminé que les plans des RH avaient été intégrés de façon plus complète et établissaient des stratégies et une orientation plus claires en matière de dotation permettant aux organisations de mesurer les progrès réalisés.

5.26 Cette année, la CFP a déterminé que les plans des RH avaient été intégrés de façon plus complète et établissaient des stratégies et une orientation plus claires en matière de dotation permettant aux organisations de mesurer les progrès réalisés. Il a également été déterminé que les organisations procédaient à l'analyse de leur effectif et relevaient les écarts qui pouvaient avoir des conséquences sur leur capacité de remplir leur mandat.

5.27 Toutefois, il faut réitérer l'importance d'une planification efficace et, bien que de nombreuses organisations aient amélioré leur rendement, 40 % d'entre elles avaient toujours un rendement moins qu'acceptable. Ces résultats sont préoccupants. Le nombre d'organisations qui nécessitent une attention de la direction a augmenté d'environ 14 points de pourcentage. L'élaboration de stratégies de dotation, qui indiquent de quelle façon la dotation sera effectuée et qui comprennent des objectifs de rendement mesurables, constitue un des principaux secteurs où des améliorations sont souhaitables.

Une organisation a démontré un bon rendement pour la transparence et la participation des fonctionnaires au processus de planification des RH. En effet, **Diversification de l'économie de l'Ouest Canada** a créé une boîte à outils pour la planification de la relève qui permet aux fonctionnaires d'obtenir de l'information sur ce dont ils ont besoin pour leur cheminement de carrière et a créé un partenariat avec les syndicats en vue d'obtenir une rétroaction sur la boîte à outils. Les résultats ont été présentés aux membres du syndicat, de la direction et du personnel.

Systèmes de soutien aux ressources humaines de l'organisation

Les organisations ont la possibilité d'améliorer leur rendement en élaborant des approches de dotation ciblées et en ayant recours plus efficacement au soutien nécessaire aux RH.

5.28 Grâce à la délégation de pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux et aux dirigeants des organismes, les organisations ont le pouvoir de planifier et d'utiliser les types de processus qui leur permettent de mieux atteindre leurs objectifs stratégiques et de réaliser leurs plans des RH et leurs stratégies de dotation.

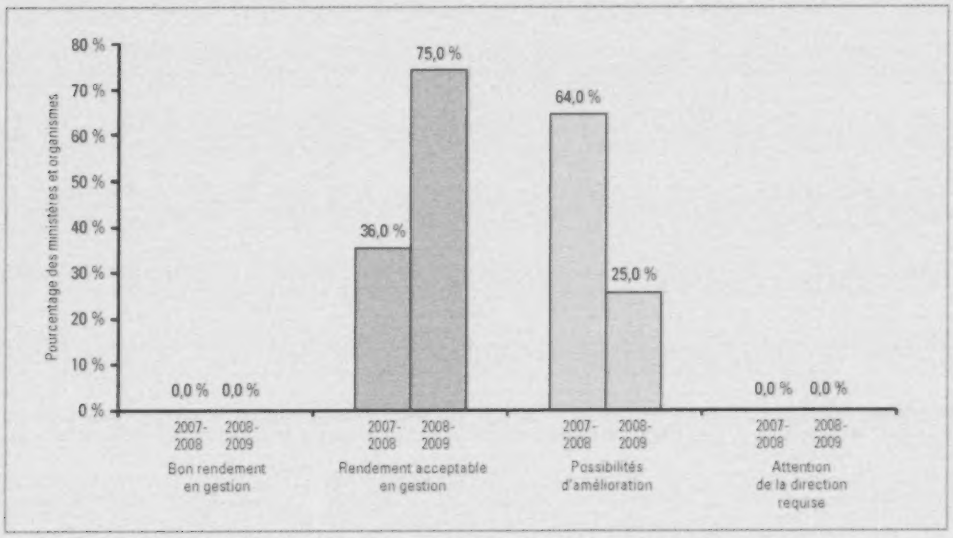
5.29 Les administrateurs généraux doivent s'assurer que leurs gestionnaires subdélégués peuvent compter sur des conseillers en RH possédant l'expertise nécessaire en dotation et qu'ils ont les renseignements pertinents et les systèmes de soutien dont ils ont besoin pour appuyer la prise de décisions et la surveillance.

5.30 L'année dernière, la CFP a fait rapport sur la satisfaction des gestionnaires d'embauche au sujet de la qualité des services de dotation. Cette année, elle fait rapport sur les sources de données supplémentaires, y compris la capacité en matière de soutien aux RH. La formation fournie aux conseillers en dotation a aussi été prise en considération pour la reddition de comptes liée au rendement et à la satisfaction des gestionnaires à l'égard de la qualité des services de dotation et des systèmes d'information relatifs à la dotation. Les résultats indiquent qu'il y a eu une augmentation significative du nombre d'organisations évaluées comme étant acceptables (75 % en 2008-2009 comparativement à 36 % en 2007-2008, en se fondant sur la même méthodologie). Cependant, dans 25 % des organisations, des améliorations sont toujours possibles pour le soutien aux RH dans son ensemble.

[...] qu'il y a eu une augmentation significative du nombre d'organisations évaluées comme étant acceptables [...]

Sept organisations de grande taille, qui regroupent 40,4 % des fonctionnaires visés par la LEFP, ont déclaré que les gestionnaires subdélégués considéraient qu'ils auraient besoin d'un meilleur soutien de la part de leurs conseillers en dotation et des systèmes.

Figure 10 – Systèmes de soutien aux ressources humaines



Source : Résultats de l'évaluation du RMORCD par la CFP pour les années financières 2007-2008 et 2008-2009.

5.31 Depuis l'année dernière, les organisations ont augmenté la capacité des agents du groupe Gestion du personnel (PE) afin de répondre à leurs besoins en dotation. En date du 31 mars 2009, le nombre de fonctionnaires du groupe PE avait augmenté de 5 % comparativement à l'année précédente. Les ministères et organismes ont déclaré qu'ils fournissaient aux conseillers en dotation la formation permanente dont ils avaient besoin pour accroître leur expertise et fournir des services de dotation efficaces aux gestionnaires.

5.32 Toutefois, il y a encore un nombre important de mouvements au sein du groupe PE. La mobilité vers le groupe PE et au sein de celui-ci était de 71 % en 2008-2009, ce qui constitue seulement une légère baisse par rapport au taux de 74 % enregistré en 2007-2008.

L'évaluation de **Transports Canada** indique que le ministère avait un bon rendement concernant les systèmes de soutien aux RH de l'organisation. En plus de fournir une formation continue sur la dotation à ses conseillers en RH, Transports Canada a créé une stratégie nationale visant à perfectionner les membres de la collectivité des RH, y compris en élaborant des outils de dotation, des guides et des séances d'information. Transports Canada a également élaboré un protocole d'entente en collaboration avec l'École de la fonction publique du Canada afin d'offrir des cours sur la dotation à l'interne. D'autres organisations ont été invitées à participer à cette formation.

Responsabilisation des gestionnaires à l'égard des résultats

Il existe d'importantes possibilités d'amélioration en matière de responsabilisation des gestionnaires à l'égard des résultats qui consistent, pour ces derniers, à comparer les résultats avec les plans et à adapter leurs plans des RH en vue de traiter les problèmes cernés.

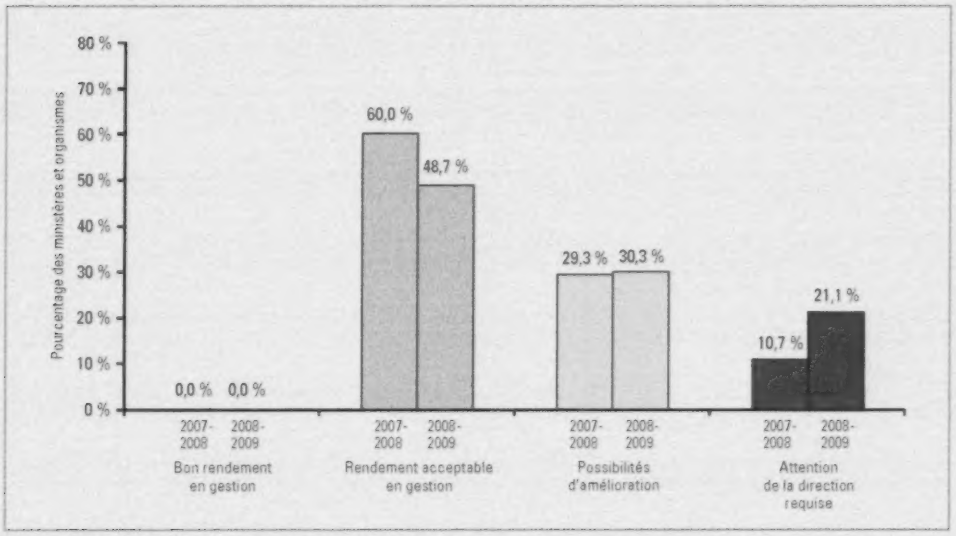
5.33 L'IDRN exige que les administrateurs généraux rendent des comptes à la CFP pour l'utilisation appropriée de leurs pouvoirs délégués et que leur rendement soit surveillé en permanence.

5.34 La CFP s'attend également à ce que les administrateurs généraux créent leurs propres systèmes de responsabilisation liés à leurs pouvoirs subdélégués en établissant des pratiques de surveillance active. La CFP s'attend à ce qu'ils se conforment à ses exigences en matière de présentation de rapports, à ce qu'ils collaborent au sujet de ses autres exigences en matière de surveillance (p. ex. les vérifications, les enquêtes et les études) et à ce qu'ils apportent des améliorations lorsque des lacunes sont décelées.

5.35 En raison de l'importance de la responsabilisation, en 2008-2009, la CFP a augmenté ses attentes quant au rendement organisationnel dans ce secteur de résultats. La CFP a exigé que les organisations fournissent des preuves qu'elles ont mené une analyse des écarts pour comparer la dotation réelle à la dotation prévue, que des plans d'action avaient été préparés et que des améliorations avaient été apportées. La CFP s'attend également à ce que les organisations répondent à ses recommandations et démontrent qu'elles ont apporté des améliorations à la suite de toutes ses recommandations.

5.36 L'évaluation du rendement des organisations par la CFP en 2008-2009 indique que la responsabilisation des gestionnaires à l'égard des résultats est un domaine où des améliorations importantes sont encore nécessaires.

Figure 11 – Responsabilisation des gestionnaires à l'égard des résultats



Source : Résultats de l'évaluation du RMORCD par la CFP pour les années financières 2007-2008 et 2008-2009.

Globalement, la CFP a déterminé que le nombre d'organisations affichant une responsabilisation des gestionnaires acceptable à l'égard des résultats avait diminué, passant de 60 % en 2007-2008 à 49 % en 2008-2009.

5.37 Globalement, la CFP a déterminé que le nombre d'organisations affichant une responsabilisation des gestionnaires acceptable à l'égard des résultats avait diminué, passant de 60 % en 2007-2008 à 49 % en 2008-2009. Cette baisse est vraisemblablement attribuable aux attentes accrues de la CFP et aux critères d'évaluation plus rigoureux.

5.38 La CFP surveille aussi attentivement les mesures prises pour le suivi de ses recommandations et les résultats obtenus. L'évaluation du rendement par la CFP a révélé que 37 des 68 organisations qui avaient reçu des recommandations après l'évaluation de l'année dernière avaient donné suite à toutes les recommandations et avaient apporté des améliorations dans tous les domaines visés. Au total, 23 des autres organisations ont pris des mesures pour donner suite à au moins la moitié des recommandations et ont indiqué qu'elles avaient apporté des améliorations. Huit organisations n'ont pas pu démontrer qu'elles avaient pris des mesures pour donner suite à au moins la moitié des recommandations de la CFP et qu'elles avaient apporté des améliorations. Les organisations qui ont donné suite à toutes les recommandations ont également eu tendance à afficher un meilleur rendement global dans le domaine de la dotation.

5.39 La CFP est préoccupée par ces résultats. Pour s'améliorer davantage concernant l'élaboration de systèmes de dotation efficaces, les organisations devront s'occuper des problèmes décelés dans leurs plans de dotation. Elles devraient ainsi pouvoir planifier et mettre en œuvre des approches efficaces en matière de dotation qui non seulement garantiront la conformité, mais amélioreront aussi leur rendement en dotation et leur efficacité opérationnelle en général.

Le **Conseil canadien des relations industrielles** a obtenu un bon rendement car aucune lacune en matière de rendement en dotation n'a été relevée pendant l'évaluation par la CFP en 2007-2008 et en 2008-2009.

Efficience et durée de la dotation

5.40 Les gestionnaires ont diverses options qui peuvent avoir des effets sur l'efficience de leurs processus de dotation. Par exemple, les gestionnaires peuvent décider d'annoncer le poste à l'intérieur de la fonction publique seulement ou d'élargir la zone de sélection afin de permettre aux candidats de l'extérieur de présenter leur candidature. Les gestionnaires peuvent décider d'effectuer un processus individuellement ou de collaborer avec d'autres gestionnaires qui doivent doter des postes semblables.

Dotation collective

5.41 Les processus de dotation collective consistent en des partenariats avec d'autres gestionnaires d'une même organisation ou d'un autre ministère ou organisme fédéral. En travaillant ensemble, les gestionnaires peuvent se partager les coûts, les connaissances en matière de dotation et les outils d'évaluation. La dotation collective peut être particulièrement efficace pour doter divers postes semblables au niveau d'entrée, comme des emplois administratifs ou des emplois de bureau, ou lorsqu'il faut attirer un grand nombre de personnes en vue de créer un bassin de candidats qualifiés pour doter les postes vacants actuels et futurs.

5.42 L'option de la dotation collective est maintenant plus attrayante dans le cadre de la LEFP parce que les gestionnaires ne sont plus tenus de classer les candidats en fonction des résultats qu'ils ont obtenus à l'évaluation. Ils peuvent évaluer les qualifications supplémentaires constituant un atout afin de choisir, parmi tous les candidats qui répondent aux critères essentiels, les bonnes personnes pour occuper un poste en particulier. Les qualifications constituant un atout peuvent correspondre précisément aux besoins opérationnels actuels et futurs d'une organisation et être différents pour chaque gestionnaire ou chaque poste.

[...] environ 25 % de tous les processus de nomination internes annoncés sont effectués dans le cadre de processus collectifs.

5.43 Depuis l'entrée en vigueur de la LEFP actuelle, les organisations commencent à utiliser davantage cette solution de dotation. Selon les données sur les notifications affichées dans Publiservice, environ 25 % de tous les processus de nomination internes annoncés sont effectués dans le cadre de processus collectifs.

5.44 En 2008-2009, la CFP a effectué une étude de l'optimisation de l'embauche, qui est décrite au chapitre 7. L'analyse révèle que pour un échantillon d'annonces de postes au niveau d'entrée (CR-3/4/5, AS-1/2), il y a beaucoup de similarités dans les critères de mérite. Par exemple, 93 % de toutes les annonces examinées comprennent l'exigence « Capacité de communiquer ». L'étude a permis de déterminer que, dans le cas des postes au niveau d'entrée, les processus collectifs et les outils d'évaluation communs permettraient de réaliser des économies. Cette méthode aiderait non seulement les spécialistes des RH et les gestionnaires d'embauche à gérer le processus, mais également les chercheurs d'emploi, qui pourraient être évalués une fois au lieu de plusieurs fois pour le même critère de mérite.

5.45 Les approches de dotation collective exigent des efforts particuliers au stade de la planification initiale pour la détermination des qualifications essentielles et des qualifications constituant un atout ainsi que la mise en place de systèmes efficaces de soutien aux RH. Lorsque ces approches sont utilisées de façon appropriée, le temps et le travail supplémentaires requis lors de la planification initiale sont compensés par les avantages que constituent les économies d'échelle découlant de la dotation de plusieurs postes ou de la création de bassins. En créant un bassin de candidats qualifiés, les gestionnaires peuvent aisément combler les postes qui deviennent vacants par la suite.

Mesure de la durée des processus de dotation

5.46 Le temps nécessaire à la dotation constitue un indicateur important de l'efficience du système de dotation. L'augmentation de l'efficience du processus de dotation peut permettre aux gestionnaires de maintenir des opérations et une prestation de programmes efficaces. Elle peut également leur permettre de concurrencer de façon plus efficace les autres employeurs éventuels et d'embaucher des candidats hautement qualifiés au lieu de les perdre en raison des délais.

5.47 Des processus de nomination efficaces permettent aussi de réduire au minimum le besoin, pour les gestionnaires, d'utiliser d'autres solutions de dotation ou des solutions de dotation temporaires, par exemple les employés occasionnels ou les nominations pour une durée déterminée, lorsque le travail est pour une durée indéfinie.

5.48 Avant l'entrée en vigueur de l'actuelle LEFP, les décisions en matière de nomination qui donnaient lieu à un processus d'appel prolongeaient considérablement la durée nécessaire pour doter un poste. La mise en œuvre des discussions informelles est destinée à permettre aux individus de soulever les problèmes relatifs à leurs résultats au moment de la décision d'éliminer leur candidature d'un processus. Les gestionnaires peuvent ainsi corriger des erreurs et des omissions liées aux processus de nomination, réduisant la nécessité d'amorcer des recours formels et le temps nécessaire pour les mener.

5.49 D'autres administrations ont établi des points de référence pour le temps nécessaire à la dotation de postes. L'encadré 1 fournit un exemple de la situation aux États-Unis. L'initiative d'embauche de bout en bout de l'Office of Personnel Management des États-Unis met l'accent sur l'analyse de l'effectif et la normalisation des processus en tant que fondement pour prévoir les besoins en dotation et pour affecter les ressources nécessaires en vue de réaliser des économies. En établissant un point de référence de 80 jours, les organisations peuvent surveiller leurs résultats en mesurant le temps nécessaire pour franchir diverses étapes du processus de dotation et ce, afin de déterminer quelles améliorations peuvent être apportées.

Encadré 1 – Initiative d'embauche de bout en bout (E2E) – Office of Personnel Management des États-Unis

L'Office of Personnel Management des États-Unis a créé une nouvelle approche, intégrée et complète, en matière d'embauche à l'échelle fédérale pour augmenter sa capacité de recruter des employés de façon efficiente et efficace et d'embaucher des employés de haut calibre. L'initiative d'embauche de bout en bout (End-to-End [E2E] Hiring Initiative), qui comprend les éléments suivants, est une des composantes clés de cette approche :

- les stratégies de recrutement sont créées directement à la suite de la planification de l'effectif afin de cibler les besoins prévus en matière de talents;
- les descriptions de postes sont examinées systématiquement afin que les gestionnaires puissent planifier de façon proactive les postes vacants et les éventuels changements dans la composition de leur effectif;
- la planification de l'effectif et les processus de recrutement sont effectués avant le lancement de mesures touchant le personnel, y compris pour les postes prêts à être dotés et l'élaboration des outils d'évaluation appropriés.

Pour assurer la réussite de la feuille de route, il faut relever deux défis : la disponibilité d'employés qualifiés dans le domaine des RH responsables de la réalisation des diverses étapes du processus d'embauche et la disponibilité de gestionnaires dévoués qui participent au processus d'embauche.

La réussite se mesure selon le pourcentage d'employés embauchés au cours d'une période de 80 jours, suivant les étapes ci-dessous :

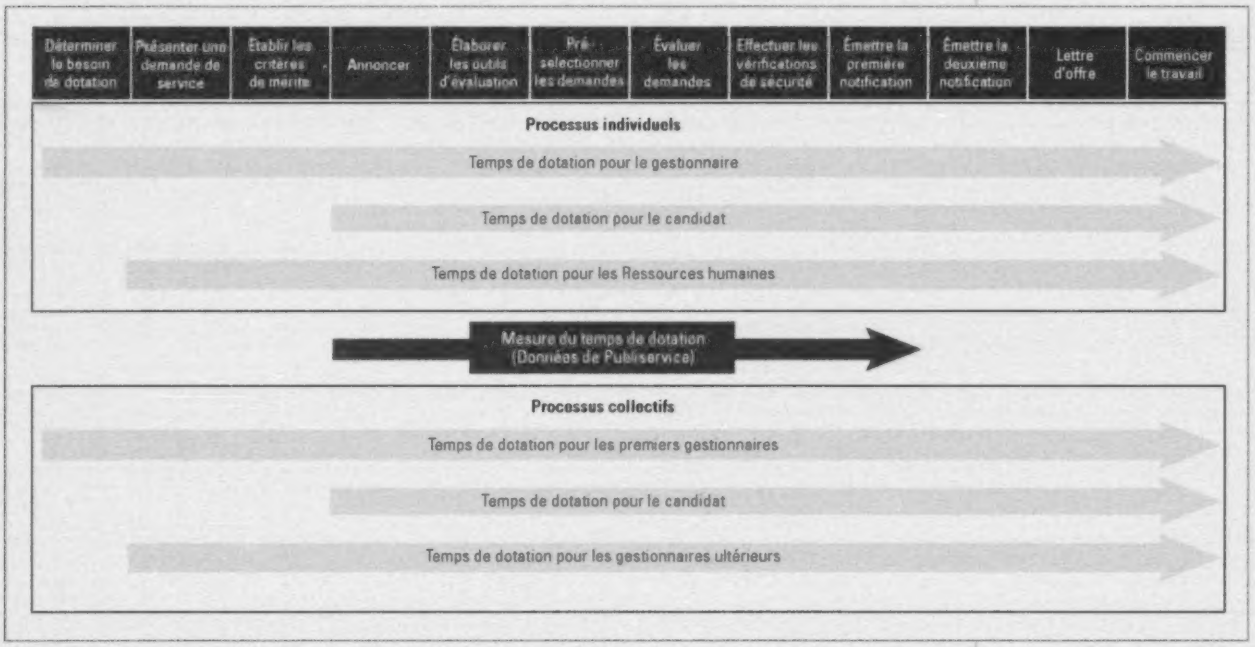
- la validation du besoin et des étapes nécessaires pour créer et afficher les annonces d'offres d'emploi (10 jours);
- la réception des demandes (10 jours);
- l'évaluation des demandes (15 jours);
- le choix d'un candidat (16 jours);
- l'offre d'emploi, les vérifications de sécurité et l'acceptation (15 jours);
- l'entrée en fonction (14 jours).

Il est possible que les organismes doivent modifier le nombre de jours nécessaires pour chaque étape en fonction des pratiques et des procédures qui leur sont propres.

Source : Initiative d'embauche de bout en bout (End-to-End Hiring Initiative), Office of Personnel Management des États-Unis (septembre 2008)

5.50 Le point de vue concernant le temps nécessaire pour doter un poste diffère selon le rôle de chacun dans le processus (c.-à-d. le gestionnaire, le candidat ou l'agent des RH). La figure 12 montre ces divers points de vue. Veuillez noter que certaines étapes peuvent être réalisées en même temps pour assurer une plus grande efficience.

Figure 12 – Points de vue des intervenants concernant le temps nécessaire à la dotation et aux processus individuels, comparativement aux processus collectifs



5.51 Selon l'étude intitulée *La durée du processus de dotation au sein de la fonction publique fédérale (mise à jour)* de la CFP, les gestionnaires ont signalé de nombreux facteurs influant sur leur perception de la durée, surtout en ce qui concerne la phase de préparation (avant l'affichage de l'annonce), la disponibilité d'un soutien des RH, les connaissances des intervenants, les tests linguistiques et les cotes de sécurité. Les recours et la résolution des différends ont tendance à être nommés moins souvent comme facteurs de ralentissement d'un processus de nomination, comparativement à ce qui était indiqué dans l'étude précédente publiée en mai 2006.

5.52 Bien qu'il y ait des différences importantes entre les divers ministères et organismes fédéraux, la mise à jour de l'étude indique qu'un certain nombre de facteurs contribuent aux tendances générales : les processus de recrutement externe ont tendance à prendre plus de temps, tout comme les processus de dotation collective (ou générique).

[...] la fonction publique a vécu une période de transition au cours de laquelle les ministères et organismes ont suivi la courbe d'apprentissage associée à l'actuelle Loi.

5.53 La mise à jour de l'étude permet de conclure que la fonction publique a vécu une période de transition au cours de laquelle les ministères et organismes ont suivi la courbe d'apprentissage associée à l'actuelle *Loi*. Il semble qu'une des principales sources de difficulté soit liée à la gestion efficiente des processus de dotation collective.

5.54 Il existe des indications à l'effet que l'obligation de fournir des mesures d'adaptation conformément aux *Lignes directrices sur l'équité en matière d'emploi dans le processus de nomination* (voir le paragraphe 3.95) est un facteur qui peut retarder les processus de nomination. La CFP a examiné le problème et a déterminé que les gestionnaires pouvaient nommer des candidats jugés qualifiés avant que tous les candidats ayant besoin de mesures d'adaptation aient été évalués, pourvu qu'il reste un nombre suffisant de postes vacants. La CFP clarifiera ses directives à cet égard.

Efficience mesurée selon la durée des processus de dotation

5.55 La CFP utilise deux sources de données pour évaluer le temps qu'il faut aux organisations pour doter des postes. Chaque année, au cours du Sondage sur la dotation, la CFP recueille des renseignements auprès des gestionnaires d'embauche de l'ensemble de la fonction publique sur les processus de nomination annoncés et non annoncés, et internes et externes. La CFP recueille aussi en permanence des données du site Web Publiservice géré par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Les organisations ont recours à ce site pour annoncer les processus de nomination internes, les notifications de proposition de nomination et les notifications de nomination. À moins d'indications contraires, les estimations numériques qui figurent dans la présente section sont fondées sur les données de Publiservice et ne portent donc que sur les processus de nomination internes annoncés (tableau 13).

5.56 À des fins de contrôle, la CFP évalue séparément le temps nécessaire à la dotation, d'une part, pour les processus individuels et, d'autre part, pour les processus collectifs[10]. La CFP considère qu'un processus est collectif lorsqu'il y a plus d'une notification de nomination pour une annonce en particulier. Cette approche suppose qu'il n'y a qu'un candidat nommé dans chaque

[10] Aux fins de la surveillance, la CFP mesure le temps nécessaire à la dotation en se fondant sur le nombre de jours civils qui séparent la date d'affichage de l'emploi et la date de la deuxième notification (première notification de la nomination). Cette mesure est calculée seulement pour les processus internes liés à un poste pour une période indéterminée ou à un poste d'une durée déterminée ou à un poste intérimaire pour lesquels la notification de nomination a été affichée sur Publiservice pendant l'exercice courant ou dans les trois mois le précédant. Cela correspond à environ 29 % des processus pour lesquels les notifications de nomination ont été affichées sur Publiservice.

notification de nomination et que toute notification subséquente sera liée à la nomination d'autres candidats (et qu'elle ne sera pas le résultat du fait qu'un candidat nommé dans la première notification a refusé l'offre d'emploi).

5.57 Pour 2008-2009, la CFP indique que même si la durée moyenne nécessaire pour doter un poste pour une période indéterminée au cours d'un processus annoncé a augmenté à la suite de l'entrée en vigueur de la LEFP en décembre 2005, elle a ensuite diminué au fur et à mesure que les organisations ont commencé à s'adapter au nouveau régime de dotation. Selon l'étude récente de la CFP intitulée *Temps pour doter dans la fonction publique fédérale (mise à jour)* et fondée sur le Sondage sur les nominations et le Sondage sur la dotation, la durée moyenne nécessaire pour doter un poste pour une période indéterminée au cours d'un processus annoncé (évaluée par les gestionnaires comme étant le temps écoulé entre la présentation d'une demande de dotation et le moment où la personne nommée commence à travailler) est passée de 22,8 semaines pour les nominations effectuées entre janvier 2000 et décembre 2003 à 24,1 semaines pour les nominations effectuées entre avril 2006 et septembre 2007. Entre octobre 2007 et septembre 2008, la durée du processus a été réduite pour passer à 23,5 semaines.

5.58 Ces chiffres sont conformes aux conclusions de l'analyse faite par la CFP sur les processus de nomination internes annoncés pour des postes pour une période indéterminée (voir le tableau 13) et le temps écoulé entre l'affichage des annonces et la première notification de nomination; l'analyse révèle que la durée nécessaire en moyenne pour les processus distincts est passée de 18,9 semaines (132 jours civils) en 2007-2008 à 17,7 semaines (124 jours civils) en 2008-2009. La durée moyenne pour les processus de dotation collectifs est restée essentiellement la même, c'est-à-dire 22,1 semaines (155 jours civils) en 2007-2008 et 22 semaines (154 jours civils) en 2008-2009.

Tableau 13 – Durée moyenne des processus de nomination internes (postes pour une période indéterminée) et possibilités d'amélioration

Tous	Processus distincts			Processus collectifs		
	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Durée moyenne des processus (en jours)[1]	121	132	124	142	155	154
Durée moyenne des processus (en jours) dans les « organisations ayant obtenu le meilleur rendement »[2]	93	102	80	100	117	106
Réduction possible de la durée moyenne des processus (en jours)	28	30	44	42	38	48
Réduction possible exprimée en pourcentage de la durée moyenne actuelle des processus	23,1 %	22,7 %	35,5 %	29,6 %	24,5 %	31,2 %
Organisations de grande taille						
Durée moyenne des processus (en jours)[1]	121	134	126	145	157	156
Durée moyenne des processus (en jours) dans les « organisations ayant obtenu le meilleur rendement »[2]	94	111	109	118	123	139
Réduction possible de la durée moyenne des processus (en jours)	27	23	17	27	34	17
Réduction possible exprimée en pourcentage de la durée moyenne actuelle des processus	22,3 %	17,2 %	13,5 %	18,6 %	21,7 %	10,9 %
Organisations de taille moyenne						
Durée moyenne des processus (en jours)[1]	124	125	119	138	145	146
Durée moyenne des processus (en jours) dans les « organisations ayant obtenu le meilleur rendement »[2]	93	90	86	91	116	93
Réduction possible de la durée moyenne des processus (en jours)	31	35	33	47	29	53
Réduction possible exprimée en pourcentage de la durée moyenne actuelle des processus	25,0 %	28,0 %	27,7 %	34,1 %	20,0 %	36,3 %
Organisations de petite taille						
Durée moyenne des processus (en jours)[11]	111	124	106	105	125	124
Durée moyenne des processus (en jours) dans les « organisations ayant obtenu le meilleur rendement »[2]	83	85	80	82	98	86
Réduction possible de la durée moyenne des processus (en jours)	28	39	26	23	27	38
Réduction possible exprimée en pourcentage de la durée moyenne actuelle des processus	25,2 %	31,5 %	24,5 %	21,9 %	21,6 %	30,6 %

Source : Statistiques du CRGD (CFP)

[1] Estimation fondée sur le nombre moyen de jours civils à compter de l'affichage de l'annonce jusqu'à la première notification faisant état d'une nomination.

[2] Estimation fondée sur la moyenne du plus bas quartile (25 %) des organisations.

Possibilités d'autres progrès

5.59 Selon une analyse des différences de rendement dans les ministères et organismes pour l'efficience et la souplesse de leurs processus de nomination, il existe une très grande possibilité de réduire le temps nécessaire pour doter des postes. Compte tenu du temps moyen nécessaire pour la dotation dans les « organisations ayant obtenu le meilleur rendement », le tableau 13 montre que des réductions pouvant atteindre 30 % seraient possibles, selon le type de processus et la taille de l'organisation.

5.60 Les « organisations ayant obtenu le meilleur rendement » correspondent au 25 % des organisations affichant la plus courte durée pour les processus de nomination. Dans ces cas, la durée des processus de nomination était en moyenne de 80 jours (11,4 semaines) en général pour les processus individuels et de 106 jours (15,1 semaines) en général pour les processus « collectifs ». Il faut noter que les réductions de la durée des processus de dotation collective ne reflètent pas toutes les économies qui peuvent découler de telles approches (par exemple pour l'utilisation des ressources et des outils).

5.61 La CFP examine actuellement les liens entre la durée des processus et un rendement accru dans les domaines de la planification des RH qui oriente l'activité de dotation, les systèmes de soutien des RH des organisations et la responsabilisation de la gestion à l'égard des résultats. Une analyse préliminaire indique que le rendement des organisations dans ces trois domaines est lié à la réduction de la durée des processus de nomination et à la mise en place d'approches de dotation plus proactives.

5.62 Pour réaliser des progrès dans ce domaine, des ressources supplémentaires ne sont toutefois pas nécessaires. En se fondant sur son évaluation du rendement organisationnel, la CFP a plutôt observé que les durées les plus courtes ont été atteintes lorsque les ministères et organismes étaient bien organisés pour leur gestion des RH et les processus de dotation. Lorsque les organisations se concentraient sur la responsabilisation et les résultats évalués en matière de RH au regard de stratégies et de plans réalistes et concrets, la CFP a observé que la réduction de la durée des processus de nomination pouvait aller jusqu'à 30 jours, comparativement à d'autres organisations. La CFP a également constaté que les organisations qui avaient affecté des spécialistes des RH dans le domaine de la dotation aux processus de nomination avaient obtenu de meilleurs résultats.

[...] la CFP a plutôt observé que les durées les plus courtes ont été atteintes lorsque les ministères et organismes étaient bien organisés pour leur gestion des RH et les processus de dotation.

Métamorphose de la dotation

En août 2008, la CFP a procédé à une Métamorphose de la dotation. Cette métamorphose était inspirée du travail de Partnership for Public Service (PPS), une organisation américaine non partisane à but non lucratif qui s'efforce de dynamiser le gouvernement et de transformer son fonctionnement. En collaboration avec trois organismes fédéraux américains, dans le cadre de projets pilotes, PPS a réalisé un certain nombre d'idées novatrices dans le domaine de la dotation, réussi à attirer de meilleurs candidats et réduit de façon importante le temps nécessaire à la dotation. La CFP a adapté certaines des leçons tirées des projets pilotes aux États-Unis, surtout leur approche en matière de gestion de projets dans le domaine de la dotation, afin d'élaborer sa propre version de la Métamorphose de la dotation et de mener un projet pilote.

Le projet pilote de la CFP mettait l'accent sur l'établissement d'un plan de dotation initial et sur l'utilisation de pratiques d'embauche favorables aux chercheurs d'emploi, p. ex. au moyen d'annonces d'emploi plus créatives et rédigées dans un langage simple. Ce projet, qui était un processus de nomination externe, a été réalisé en 45 jours (de l'annonce aux offres de nomination) et a permis de trouver cinq candidats hautement qualifiés. Plusieurs éléments ont contribué à la réussite du projet :

- un travail initial de planification et la participation de tous les intervenants;
- l'utilisation optimale des outils de présélection électroniques;
- une approche rigoureuse de la gestion de projets;
- un agent principal des RH spécialisé dans le domaine de la dotation a mené le processus;
- le consentement et l'appui de la direction.

D'autres facteurs ont contribué à la réussite du projet pilote. Par exemple, les descriptions de postes avaient été mises à jour récemment; il n'y a eu aucune demande de la part des employés pour obtenir des mesures d'adaptation et le fait que les processus externes ne requièrent pas deux périodes de notification après la fin des évaluations (comme c'est le cas pour les processus internes).

Les étapes et les échéances ci-dessous font partie du projet pilote; elles peuvent être modifiées pour répondre à des besoins précis en matière d'embauche.

Étapes du processus de dotation	Jours
Réunion initiale avec le client	
Proposition d'activités et élaboration du plan de projet	
Énoncé des critères de mérite et élaboration des annonces	
Élaboration de la présélection électronique et des outils d'évaluation	
Affichage de l'annonce	Jour 15
Réalisation de la présélection électronique	
Réalisation d'une autre présélection manuelle, au besoin	
Tenue de téléconférences avec les postulants	
Envoi des outils d'évaluation aux postulants	Jour 25
Révision des résultats accordés par le comité d'évaluation à l'examen écrit et à la vérification des références	
Réalisation des entrevues	
Réalisation des tests d'évaluation de la langue seconde et de la vérification de la fiabilité (cote de sécurité) le plus tôt possible dans le processus	
Réalisation des évaluations finales/confirmations	
Diffusion des résultats et proposition des nominations	Jour 45

Organisations ayant obtenu le meilleur rendement – Évaluation par la CFP des rapports ministériels sur l'obligation de rendre compte en dotation de 2008-2009

5.63 Les trois organisations suivantes ont été identifiées comme ayant obtenu le meilleur rendement en 2008-2009, car elles ont obtenu une cote de « bon rendement en gestion » sans qu'aucun domaine ne nécessite une attention particulière : Transports Canada, Diversification d l'économie de l'Ouest Canada et le Conseil canadien des relations industrielles (Voir le tableau 14).

Tableau 14 – Organisations ayant obtenu le meilleur rendement – Évaluation par la CFP des rapports ministériels sur l'obligation de rendre compte en dotation de 2008-2009

ORGANISATION
Grande taille
Transports Canada
Taille moyenne
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
Petite taille
Conseil canadien des relations industrielles

Chapitre 6

Surveillance et responsabilisation

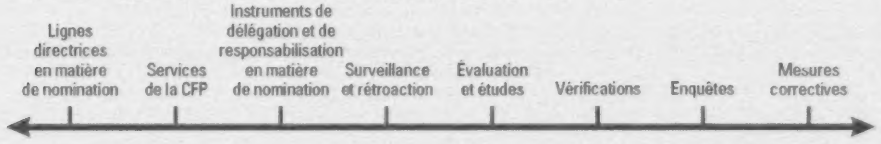
6 Surveillance et responsabilisation

6.1 La *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) actuelle a pour but d'attribuer aux gestionnaires les responsabilités et la responsabilisation « dont ils ont besoin pour effectuer la dotation, et pour gérer et diriger leur personnel de manière à obtenir des résultats pour les Canadiens[11] ». Bien que la Commission de la fonction publique (CFP) ait le pouvoir d'effectuer des nominations externes et internes à la fonction publique, ce pouvoir est en grande partie délégué aux administrateurs généraux, comme le préconise la *Loi*. Les administrateurs généraux qui se sont vu déléguer le pouvoir de nomination doivent rendre compte de l'exercice de ce pouvoir à la CFP. Pour sa part, la CFP est responsable devant le Parlement de l'intégrité des nominations et de l'impartialité de la fonction publique.

Protéger le mérite au moyen d'une gamme complète d'outils

6.2 La CFP utilise une gamme complète d'outils et de services pour s'assurer que les administrateurs généraux exercent bien leurs pouvoirs délégués et qu'ils respectent les valeurs de la LEFP. Cet ensemble d'outils et de services permet d'avoir une perspective indépendante et équilibrée du système de dotation et de mettre l'accent sur les éléments à risque et importants. Tous ces outils et services sont décrits plus en détail à l'annexe 1A.

La gamme complète des outils qui permettent de protéger le mérite



6.3 La CFP utilise une démarche très intégrée pour gérer ses outils. Les instruments de délégation et d'orientation stratégique énoncent clairement les attentes relatives à un système de nomination bien géré. Les services de la CFP de même que les systèmes et les outils communs permettent aux organisations d'exercer pleinement leurs pouvoirs délégués et de créer un système de nomination fondé sur des valeurs. Un certain nombre de mécanismes permettent ensuite de surveiller et d'évaluer l'intégrité du système de dotation en fonction des attentes établies.

6.4 Comme le prévoit la LEFP, la CFP présente les résultats de son évaluation dans son rapport annuel au Parlement. Par ailleurs, elle dépose à l'occasion des rapports spéciaux au Parlement sur des questions relevant de ses

[11] Préambule de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*

attributions, et elle est souvent appelée à témoigner devant divers comités parlementaires. La CFP accorde une très grande importance à sa relation avec le Parlement, compte tenu du rôle, des responsabilités et de la responsabilisation qui lui sont attribués en vertu de la LEFP.

Examen de la surveillance et recommandations

6.5 La LEFP souligne l'importance de fonder le processus décisionnel sur les valeurs de dotation. Pour sa part, la CFP appuie les administrateurs généraux et leurs ministères et organismes dans l'exercice de leurs pouvoirs de dotation délégués; elle protège les intérêts de chaque fonctionnaire, et elle rend compte en détails de ses activités au Parlement. Par conséquent, conformément à sa décision de maximiser la délégation des pouvoirs de dotation conférés aux administrateurs généraux, la CFP met davantage l'accent sur ses activités de surveillance, notamment la vérification et le suivi, pour s'acquitter de sa responsabilisation envers le Parlement.

6.6 À la suite de l'Examen stratégique horizontal de la gestion des ressources humaines, la CFP a confié à un comité d'examen indépendant la tâche de déterminer la pertinence de la démarche et des efforts déployés par la CFP au chapitre des activités de surveillance et de déceler les domaines susceptibles d'être améliorés. Pour évaluer la pertinence de la démarche de la CFP, le Comité s'est attardé à l'esprit et à l'intention de la LEFP : moderniser le système de dotation, en contrebalançant les mesures d'assouplissement par des exigences accrues en matière de responsabilisation et en veillant à ce que les processus de nomination soient fondés sur le mérite, l'impartialité, la justice, la transparence, l'accessibilité et la représentativité.

6.7 Le Comité en est arrivé aux trois conclusions suivantes :

6.7.1 « [...] la portée des activités de surveillance de la CFP doit être aussi vaste que l'éventail des pouvoirs délégués. Autrement dit, elle doit englober l'efficacité du système de dotation et ne peut se limiter à l'impartialité ou à tout autre élément pris séparément. Le Comité a conclu que les activités de surveillance de la CFP, à savoir la surveillance, la vérification et les enquêtes, sont tout à fait à propos. Toutefois, un certain calibrage à l'égard du nombre d'activités de surveillance et de leur qualité est nécessaire. Il existe aussi un besoin au niveau du renforcement des capacités au regard de l'ensemble de ses activités de surveillance et de vérification[12]. »

[12] *Examen des activités de surveillance de la Commission de la fonction publique – Rapport du Comité d'examen indépendant* (janvier 2009), p. 5.

6.7.2 « [...] le niveau d'effort prévu pour la surveillance convient d'un point de vue global. On peut toutefois affirmer sans risque de se tromper qu'il faut augmenter le niveau de ressources affectées à ces activités de contrôle. Le Comité laisse à la CFP le soin de déterminer si la meilleure façon d'y parvenir est de ralentir la mise en place de la capacité de vérification ou de réaffecter d'autres ressources de la CFP[13]. »

6.7.3 « [...] pour garantir la pleine mise en œuvre de la LEFP, au titre de l'un des fondements essentiels du renouvellement des RH, il faut un engagement renouvelé et des efforts concertés (d'équipe) de la part de toutes les personnes en cause, y compris les administrateurs généraux, les gestionnaires, les spécialistes en RH et les agents négociateurs. Se contenter d'améliorer les activités de surveillance de la CFP de façon isolée ne suffira pas[14]. »

6.8 À la lumière de ces conclusions, le Comité a formulé 18 recommandations susceptibles d'apporter des améliorations, notamment les suivantes : améliorer la communication avec les intervenants; améliorer la collaboration et la coordination avec le Bureau du contrôleur général et le Bureau du vérificateur général; revoir les Lignes directrices en matière de nomination de la CFP et le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD) afin de préciser les attentes; améliorer la démarche et rajuster le niveau d'effort pour la surveillance et le processus lié aux rapports ministériels sur la responsabilisation en dotation; réviser le processus de vérification de la CFP et améliorer la surveillance du rendement ainsi que la présentation de rapports à cet égard. Le rapport complet du Comité se trouve à l'adresse www.psc-cfp.gc.ca/abt-aps/rprt/ovr-srv/index-fra.htm.

6.9 La CFP a accepté le rapport du Comité sans réserve. Elle a dressé un plan d'action pour donner suite à chacune des recommandations formulées. À ce jour, quatre d'entre elles ont été mises en œuvre, et les autres le seront au cours des deux prochaines années. Le plan d'action se trouve à l'annexe 1B.

Vérifications, études et évaluations

6.10 En 2009, la CFP a réalisé les vérifications et les études suivantes.

6.11 **Vérification de suivi du Bureau de l'Enquêteur correctionnel –** En octobre 2007, la CFP a imposé au Bureau de l'Enquêteur correctionnel (BEC) une condition pour la délégation des pouvoirs de nomination. Le BEC était tenu de présenter des rapports d'étape trimestriels à la CFP. Cette condition devait demeurer en vigueur jusqu'à ce que la CFP soit convaincue de l'intégrité des activités de dotation du BEC.

[13] Ibid.

[14] Ibid.

6.12 La CFP a effectué une vérification de suivi et a constaté que le BEC avait amélioré ses systèmes et ses pratiques de dotation au cours des deux dernières années. La vérification de suivi a révélé que les problèmes de dotation décelés antérieurement avaient été résorbés. La CFP a estimé que toutes les nominations examinées étaient fondées sur le mérite. Grâce à la mise en œuvre d'un plan de ressources humaines intégré et à une démarche fondée sur la surveillance, le BEC a su créer un environnement qui respecte les valeurs en matière de dotation.

6.13 **Quatre vérifications d'entités : Infrastructure Canada, Santé Canada, Agence des services frontaliers du Canada et Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada** – Ces vérifications avaient pour objet de vérifier si les entités avaient mis en place un cadre, des pratiques et des systèmes appropriés afin de gérer leurs activités de dotation. Elles visaient également à vérifier la conformité des nominations et des processus de nomination de ces organisations avec la LEFP, avec l'instrument de délégation conclu avec la CFP et avec les autres documents régissant l'organisation.

6.14 ***Étude préliminaire de vérification du Commissariat à l'information du Canada*** – À la demande du commissaire à l'information, la CFP a réalisé une étude préliminaire de vérification sur les activités de dotation du Commissariat à l'information afin de déterminer le type de surveillance additionnelle qui s'imposait. Cette demande faisait suite au rapport de la vérificatrice générale du Canada du 2 octobre 2007, qui précisait que le Commissariat à l'information risquait de perdre ses pouvoirs de dotation délégués, en raison de pratiques de dotation non conformes.

6.15 Selon l'étude préliminaire de vérification, depuis la nomination du commissaire à l'information à l'hiver 2007, le Commissariat à l'information a manifestement amélioré son cadre et ses pratiques de nomination. Des progrès évidents ont été réalisés dans plusieurs domaines, notamment pour la capacité accrue d'assurer la prestation des services liés aux ressources humaines, l'élaboration d'un plan des ressources humaines intégré au plan des activités et la création de lignes directrices internes en matière de dotation. Certaines lacunes ont cependant été constatées, surtout concernant des dossiers incomplets. À partir des observations effectuées dans le cadre de cette étude préliminaire de vérification, la CFP estime que les éléments essentiels d'un cadre de nomination efficace sont en place. Par conséquent, il convient davantage à l'heure actuelle d'assurer une surveillance régulière que de mener une vérification.

6.16 ***Vérification du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant et des nominations subséquentes effectuées au moyen des mécanismes d'intégration*** **(rapport déposé au Parlement le 14 mai 2009)** – Le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE) est le plus important programme permettant aux étudiants d'acquérir une expérience

de travail au sein de la fonction publique fédérale. Une fois diplômés, ils peuvent être nommés à un poste de durée déterminée ou à un poste pour une période indéterminée à la fonction publique grâce au processus simplifié appelé « mécanisme d'intégration ». L'objectif de cette vérification était de savoir si les onze ministères et organismes sélectionnés respectaient le cadre législatif et le cadre stratégique pertinents lorsqu'ils embauchaient des étudiants pour la première fois dans le cadre du PFETE et lorsqu'ils procédaient à leur nomination subséquente à des postes de durée déterminée ou indéterminée au moyen des mécanismes d'intégration. La vérification visait aussi à examiner si ces organisations avaient, pour la période d'avril 2006 à mars 2007, mis en place un cadre approprié pour planifier et surveiller les nominations effectuées au moyen des mécanismes d'intégration.

6.17 La vérification a soulevé des questions, à savoir si l'exigence du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada quant à l'établissement d'un plan d'apprentissage pour tous les étudiants du PFETE était toujours pertinente, compte tenu du taux de conformité à l'égard de cette exigence. Dans l'ensemble, le programme fonctionne raisonnablement bien.

6.18 Cependant, la vérification a aussi permis de constater que plus du tiers des processus de nomination effectués au moyen des mécanismes d'intégration étaient insatisfaisants, en ce sens qu'ils ne respectaient pas le Cadre de nomination de la CFP. De plus, les organisations vérifiées n'avaient pas intégré les nominations effectuées au moyen des mécanismes d'intégration dans leurs plans des ressources humaines, et peu d'entre elles exerçaient une surveillance des décisions en matière de sélection et de nomination pour s'assurer qu'elles respectaient le cadre législatif et les valeurs directrices. Les conclusions de la vérification indiquent qu'une plus grande rigueur s'impose pour étayer au moyen des documents appropriés les décisions sur les nominations effectuées grâce aux mécanismes d'intégration.

6.19 ***Étude sur la collecte de données pour les processus de nomination non annoncés*** – La CFP a évalué les processus de nomination non annoncés parce qu'ils constituent un secteur de risque que les administrateurs généraux doivent surveiller de plus près afin d'assurer le respect des valeurs fondamentales et des valeurs directrices. Par ailleurs, la CFP a indiqué qu'il fallait faire preuve de plus de rigueur dans la collecte de renseignements plus détaillés sur les processus de nomination non annoncés.

6.20 Cette étude visait à examiner les méthodes de collecte de données pour les processus de nomination non annoncés et les limites des données disponibles, ainsi qu'à déterminer les risques connexes et les aspects à améliorer pour la CFP et d'autres organisations.

6.21 L'étude portait sur les activités de nomination non annoncées de quatre organisations : l'Agence canadienne de développement international, Citoyenneté et Immigration Canada, Bibliothèque et Archives Canada et Transports Canada. Nous avons étudié quelque 50 dossiers de chacune de ces organisations, soit 10 processus annoncés et 40 processus non annoncés qui ont eu lieu du 1er avril 2007 au 31 mars 2008.

6.22 Deux des indicateurs du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD) de la CFP servant à surveiller le rendement des ministères et organismes en matière de dotation touchent l'accessibilité et sont mesurés en tant que pourcentage de toutes les nominations effectuées par suite de processus non annoncés, internes et externes respectivement. Même si ce calcul est facile à comprendre et bien documenté, toutes les organisations ont exprimé un doute sur l'efficacité de cette mesure pour déterminer l'accessibilité aux emplois de la fonction publique.

6.23 L'étude a aussi révélé que la précision variait énormément d'une organisation à l'autre. En effet, si les données sur les processus de nomination non annoncés transmises étaient insuffisantes chez certaines organisations, c'était tout à fait le contraire chez d'autres. Par ailleurs, des erreurs de codage dans les données transmises sur les nominations ont été décelées dans tous les ministères et organismes. Le temps et les efforts requis pour transmettre des données à la CFP et la capacité de répondre aux nouvelles demandes varient beaucoup d'une organisation à l'autre. Comme il est indiqué au chapitre 3, ces préoccupations font que la CFP cherche d'autres moyens d'obtenir cette information.

6.24 ***Cheminement de carrière dans la fonction publique fédérale – Entrée en fonction temporaire contre entrée en fonction permanente*** – Le recours à la main-d'œuvre temporaire comme source de recrutement pour l'effectif permanent de la fonction publique est considéré comme un secteur de risque dans le système de dotation. Cette étude porte sur les cheminements de carrière des membres du personnel permanent par rapport à la durée prévue de leur emploi au moment de leur première nomination (entrée en fonction à titre temporaire ou entrée en fonction à titre permanent), à partir du marché du travail externe pour entrer à la fonction publique.

6.25 ***La durée du processus de dotation au sein de la fonction publique fédérale (mise à jour)*** – Cette mise à jour vise à vérifier si l'entrée en vigueur de l'actuelle LEFP a eu une incidence sur la durée totale de la dotation d'un poste pour une période indéterminée dans la fonction publique, et elle fournit des explications plausibles pour les divergences observées. Selon l'analyse des données les plus récentes provenant du Sondage sur les nominations de la CFP et du Sondage sur la dotation, le délai moyen de dotation d'un poste pour une période indéterminée dans la fonction

publique fédérale s'est accru après l'entrée en vigueur de la LEFP en décembre 2005, mais il a ensuite diminué à mesure que les ministères et organismes fédéraux se sont adaptés au nouveau régime de dotation (pour plus de détails, voir le chapitre 5). Une analyse des données opérationnelles sur les processus de dotation internes vient appuyer cette constatation.

6.26 Plusieurs facteurs contribuent à la longueur des processus de dotation. Les processus ouverts au public demandent plus de temps que les processus réservés aux fonctionnaires. Les processus de dotation collective sont plus lents que les processus de dotation non collective. La faible augmentation du délai de dotation survenue durant la période de la transition à la nouvelle LEFP a été attribuable surtout à un plus grand recours à ces types de processus.

6.27 ***Les nominations intérimaires et les promotions subséquentes à la fonction publique fédérale (mise à jour)*** – Cette mise à jour de l'étude visait à établir si une nomination intérimaire avantageait la personne nommée pour obtenir une promotion subséquente. La CFP a examiné les nominations intérimaires initiales de quatre mois et plus, la durée de ces nominations et leur lien avec les promotions subséquentes.

6.28 Le taux de promotion à la suite d'une nomination intérimaire était d'environ 41,3 % dans la fonction publique (2002-2004)[15]. Le taux de promotion pour les fonctionnaires n'ayant pas assuré d'intérim était de 6 % seulement. La plupart des promotions accordées à la suite de nominations intérimaires l'ont été presque immédiatement suivant la fin de la nomination intérimaire. La durée moyenne des nominations intérimaires ayant donné lieu à une promotion était de 15 mois, soit deux mois de plus que la durée des nominations intérimaires n'ayant pas donné lieu à une promotion. Cette différence ne peut ni être associée à l'accumulation du capital humain, ni à la formation en cours d'emploi ou à l'apprentissage.

6.29 L'analyse a été prolongée afin d'y inclure trois années supplémentaires, de 2004 à 2007. Un fonctionnaire sur dix occupait un poste intérimaire. Le taux de promotions subséquentes à la suite de nominations intérimaires est demeuré le même (41,2 %), et la durée de la nomination intérimaire n'avait pas de lien avec l'issue de celle-ci (15,5 mois si elle se soldait par une promotion et 13,4 mois dans les autres cas). Les résultats montrent par ailleurs que les nominations intérimaires constituent un risque éventuel sur le plan de la justice.

---

[15] Aux fins de cette étude, une promotion était considérée comme étant « subséquente » si elle survenait dans les quatre mois suivant la nomination intérimaire. Par conséquent, cette estimation peut différer d'autres estimations présentées ailleurs dans le rapport annuel pour lesquelles le terme « subséquente » est défini autrement.

Tableau 15 – Nominations intérimaires et promotions subséquentes

Exercices financiers	Taux de promotions subséquentes	Durée (mois)	
		Fonctionnaires promus	Fonctionnaires non promus
2002-2004	41,3 %	15,0	13,0
Mise à jour			
2004-2007	41,2 %	15,5	13,4

Source : Système d'information analytique sur les emplois (SIAE)

6.30 ***Les nouveaux fonctionnaires nommés pour une période indéterminée : qui sont-ils? (mise à jour)*** – Une étude antérieure sur la nomination de nouveaux fonctionnaires à des postes pour une période indéterminée survenue entre les mois d'avril 1998 et le mois de mars 2006 a révélé que, en moyenne, plus de 80 % d'entre eux avaient déjà travaillé à la fonction publique – 75 % avaient occupé un emploi occasionnel ou de durée déterminée. Un total de 8 % des nouvelles personnes nommées pour une période indéterminée avaient occupé à la fonction publique un emploi d'étudiant ou de stagiaire non visé par la LEFP, ou encore avaient travaillé dans une organisation non assujettie à la LEFP.

6.31 Selon les plus récentes données (voir le tableau 16), la proportion de nouveaux fonctionnaires nommés pour une période indéterminée n'ayant jamais occupé de poste dans la fonction publique s'est considérablement accrue au cours des dernières années, passant d'une moyenne de 17 % pour la période visée par la première étude à 35 % en 2008-2009. En comparaison des années précédentes, les nouveaux fonctionnaires sont moins susceptibles d'avoir déjà occupé un poste de durée déterminée. La proportion de recrues avec expérience à titre d'employés occasionnels (avec ou sans expérience dans un poste de durée déterminée) a atteint en moyenne 29 % durant la période visée par la première étude. Comme durant les deux exercices financiers précédents, elle a été de 34 % en 2008-2009. Cette proportion élevée préoccupe la CFP, à savoir s'il existe un juste équilibre entre les valeurs directrices, car celle-ci risque de limiter le bassin de candidats.

6.32 Cependant, l'étude révèle aussi une nouvelle tendance : l'emploi antérieur occupé à la fonction publique pour les nouveaux fonctionnaires embauchés dans des postes pour une période indéterminée risque de plus en plus d'être à titre d'employé occasionnel seulement. Les personnes dont l'emploi antérieur à la fonction publique était à titre d'occasionnel, sans n'avoir jamais occupé un poste de durée déterminée, représentait 4 % de tous les nouveaux fonctionnaires embauchés dans des postes pour une période indéterminée en 2000-2001. Ce pourcentage est passé à 15 % en 2008-2009.

6.33 La proportion de nouveaux fonctionnaires embauchés pour une période indéterminée ayant déjà occupé un « autre type » d'emploi est demeurée inchangée (de 8 % à 9 %), bien que le nombre total de personnes faisant partie de cette catégorie se soit légèrement accru en 2007-2008 et en 2008-2009.

Tableau 16 – Expérience dans la fonction publique des nouveaux fonctionnaires nommés pour une période indéterminée

	Aucun emploi antérieur dans la fonction publique*	Emploi antérieur de durée déterminée, jamais d'emploi occasionnel	Emploi occasionnel, jamais d'emploi de durée déterminée	Emploi antérieur de durée déterminée et occasionnel	Autre
2000-2001	16 %	52 %	4 %	19 %	9 %
2001-2002	19 %	46 %	6 %	22 %	9 %
2002-2003	19 %	40 %	7 %	26 %	8 %
2003-2004	14 %	45 %	6 %	29 %	6 %
2004-2005	16 %	40 %	7 %	30 %	8 %
2005-2006	22 %	37 %	9 %	24 %	8 %
2006-2007	29 %	28 %	13 %	21 %	9 %
2007-2008	31 %	25 %	14 %	20 %	9 %
2008-2009	35 %	23 %	15 %	19 %	8 %

Source : Système d'information analytique sur les emplois (SIAE)

Nota : Cette colonne comprend les nouveaux fonctionnaires embauchés pour une période indéterminée ayant déjà occupé un emploi d'étudiant seulement si ces derniers n'avaient pas occupé d'emploi de durée déterminée ou d'emploi occasionnel; autrement, ils sont inclus dans l'une des autres colonnes.

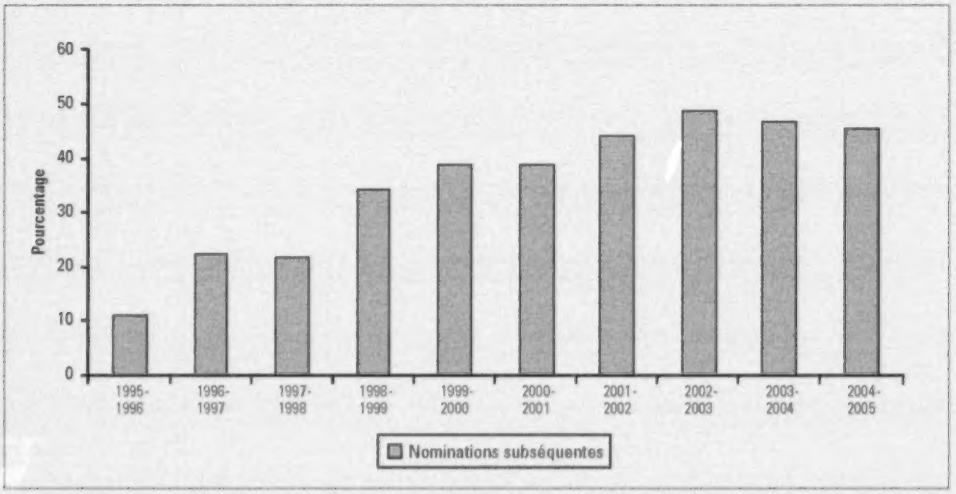
6.34 De plus, les dernières constatations révèlent que :

- l'âge médian des nouvelles personnes nommées demeure le même, soit 34 ans;
- la catégorie Soutien administratif affiche toujours la proportion la plus élevée de nouvelles personnes nommées ayant une expérience antérieure (83 %);
- la plupart des nominations ont été effectuées sans interruption de service (86 %), dans la même organisation (85 %) et dans le même groupe de classification (69 %).

Voir à l'annexe 6 pour d'autres observations concernant la plus récente période étudiée.

6.35 ***Dans quelle mesure les employés occasionnels deviennent-ils des fonctionnaires en vertu de la* Loi sur l'emploi dans la fonction publique?** ***(mise à jour)*** – Dans le cadre d'une étude antérieure, la CFP a cherché à déterminer dans quelle mesure les employés occasionnels étaient nommés par la suite à des postes d'une durée déterminée ou indéterminée. L'analyse, qui portait sur les nouvelles personnes nommées à des postes d'occasionnels entre avril 1995 et mars 2005, a révélé que, en moyenne, 41 % étaient devenus fonctionnaires aux termes de la LEFP. Comme le montre la figure 13 ci-après, la proportion des périodes d'emploi dans des postes d'occasionnels se terminant par une nomination en vertu de la LEFP s'est généralement accrue durant la période visée.

Figure 13 – Proportion des périodes d'emploi dans des postes d'occasionnels se terminant par une nomination en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* – De 1995-1996 à 2004-2005



Source : Système d'information analytique sur les emplois (SIAE)

Il est à noter que quatre organisations, soit l'Agence des services frontaliers du Canada, Sécurité publique Canada, l'Agence de la santé publique du Canada et l'École de la fonction publique du Canada, ont été créées vers la fin de la période visée par la première étude. Par conséquent, les résultats ne témoignent pas de toutes les activités de dotation réalisées dans ces organisations.

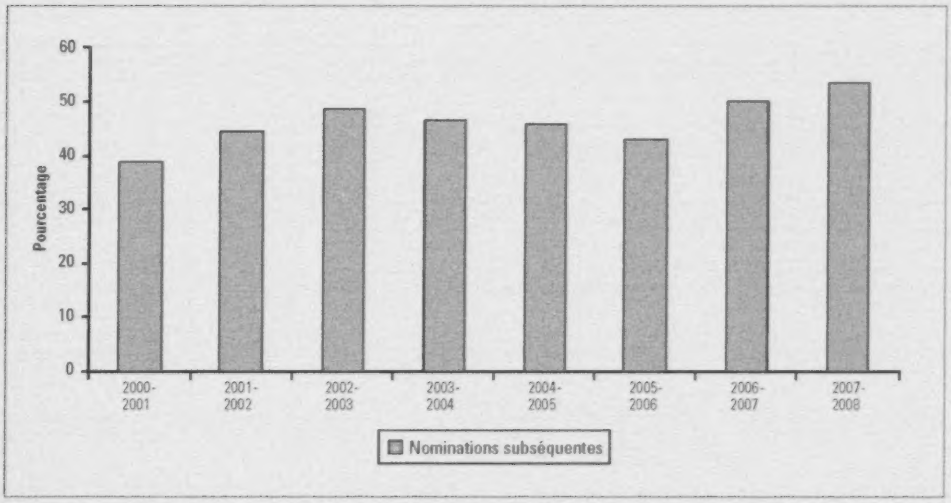
6.36 Cette mise à jour portait sur les épisodes d'embauche d'occasionnels qui se sont produits de 2000-2001 à 2007-2008. Même si la première étude s'étendait sur une période plus longue, le nombre d'embauches d'occasionnels examinées était à peu près le même : 99 633 dans la mise à jour, comparativement à 96 698 dans la première étude.

6.37 La figure 14 montre la proportion d'emplois subséquents aux termes de la LEFP de 2000-2001 à 2007-2008. Au cours de cette période, en moyenne, 48 % des employés occasionnels sont devenus fonctionnaires. De cette proportion, 69 % ont été nommés à des postes pour une période indéterminée. Ces deux résultats sont supérieurs à ceux observés durant la première étude, qui a révélé que 41 % des personnes embauchées à titre d'employé occasionnel devenaient fonctionnaires par la suite et que 58 % de ces emplois étaient dans des postes pour une période indéterminée.

6.38 Bien que la proportion de personnes embauchées à titre d'employé occasionnel qui obtiennent un poste de durée déterminée ou indéterminée se soit accrue, d'autres caractéristiques de l'emploi occasionnel n'ont pas beaucoup changé :

- la probabilité qu'un employé occasionnel devienne fonctionnaire en vertu de la LEFP demeure plus grande dans la région de la capitale nationale (57 %) que dans les régions (42 %);
- le délai entre la nomination initiale à titre d'employé occasionnel et la nomination en vertu de la LEFP est toujours inférieur à un an, et plus de la moitié des transitions ont lieu sans interruption de service;
- la plupart des transitions n'entraînent aucun changement de classification (74 %) ou d'organisation (91 %);
- ce sont la catégorie de l'Administration et du service extérieur et la catégorie Scientifique et professionnelle qui affichent encore les plus hauts taux de nomination en vertu de la LEFP (58 % et 57 % respectivement). Les taux de nomination pour les catégories Technique, Soutien administratif et Exploitation varient de 40 % à 44 %.

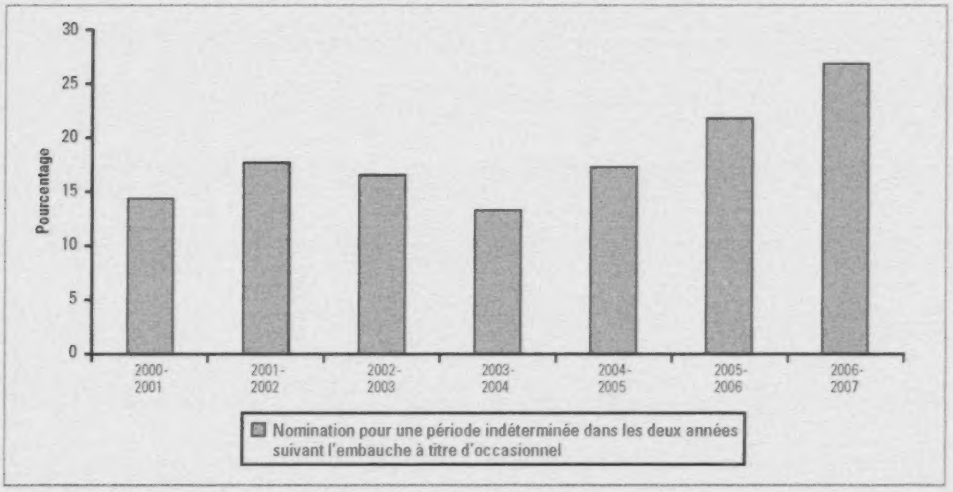
Figure 14 – Proportion des périodes d'emploi dans des postes d'occasionnels se terminant par une nomination en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* – De 2000-2001 à 2007-2008



Source : Système d'information analytique sur les emplois (SIAE)

6.39 En 2000-2001, 14 % des nouveaux employés occasionnels ont été nommés dans des postes pour une période indéterminée au cours des deux années suivant leur embauche en tant qu'occasionnel. Comme le montre la figure 15, cette proportion a augmenté durant les récentes années. Voir à l'annexe 6 pour d'autres observations concernant la plus récente période étudiée.

Figure 15 – Personnes embauchées à titre d'occasionnel qui ont été nommées à des postes pour une période indéterminée dans les deux années suivantes – De 2000-2001 à 2006-2007



Source : Système d'information analytique sur les emplois (SIAE)

Enquêtes relatives à des processus de nomination

6.40 La CFP mène des enquêtes et des vérifications sur des activités de dotation dans la fonction publique afin d'assurer la conformité avec la LEFP, avec le règlement d'application de celle-ci et avec ses propres lignes directrices. Ces enquêtes et vérifications fournissent aussi des garanties à la Commission, au Parlement et aux Canadiens quant à l'intégrité du processus de nomination dans la fonction publique.

6.41 En 2008-2009, la CFP a reçu 410 demandes d'enquête sur des allégations concernant des processus de nomination. En tout, 109 d'entre elles justifiaient une enquête et ont été référées en conséquence.

6.42 Au cours de cet exercice financier, la CFP a terminé 73 enquêtes visant 82 dossiers individuels liés à des processus de nomination.

6.43 **Intervention précoce** – Pour 57 des 109 demandes, la CFP a proposé de recourir au processus d'intervention précoce (IP) de la CFP; dans 40 dossiers, les parties ont accepté ce mode alternatif de résolution de conflits, ce qui a permis de régler 27 cas. Les autres demandes ont fait l'objet d'une enquête complète.

6.44 **Enquêtes sur des processus de nomination externes (article 66)** – De façon générale, les enquêtes menées en vertu de l'article 66 de la LEFP portent sur un large éventail d'aspects liés aux erreurs, aux omissions ou à une conduite irrégulière dans le cadre de processus de nomination externes. Parmi les aspects visés par ce type d'enquête, mentionnons les suivants :

- le traitement préférentiel à l'égard des candidats;
- les qualifications établies en fonction de celles de certains candidats;
- la nomination de candidats qui ne possèdent pas les qualifications essentielles.

6.45 En 2008-2009, la CFP a reçu 344 demandes d'enquête relatives à des processus de nomination en vertu de l'article 66 de la LEFP. En tout, 97 dossiers justifiaient une enquête et ont été référés en conséquence. Grâce au processus d'IP et aux enquêtes, la CFP a terminé 56 enquêtes et réglé 91 dossiers individuels. De ce nombre, 15 cas ont été jugés « fondés » et des mesures correctives ont été prises.

Tableau 17 – Demandes d'enquêtes en vertu de l'article 66 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (processus de nomination externes)

Nombre total de demandes reçues	Nombre total de demandes justifiant une enquête	Nombre total de demandes traitées grâce à l'IP	Nombre de dossiers réglés (fondés)	Nombre de dossiers réglés (non fondés)
344	97	26	15	51

Source : Système d'information de gestion des enquêtes (SIGE)

Remarque : Le nombre de demandes traitées grâce à l'IP ou réglées à l'issue d'une enquête pourrait inclure des dossiers reportés de l'exercice précédent.

Article 66 – Conduite irrégulière – Adaptation d'un poste en fonction des qualifications d'une personne en particulier :

Cette enquête a été menée en vertu de l'article 66 de la LEFP et visait à établir si une organisation avait créé un poste en fonction des qualifications d'un candidat en particulier.

La CFP a conclu que la conduite de l'organisation avait en effet été irrégulière. Les éléments de preuve ont montré que la description de travail avait été adaptée afin de créer un nouveau poste correspondant aux qualifications de l'individu. La CFP a conclu que la nomination au poste avait été effectuée à la suite d'une conduite irrégulière de la part de l'organisation, qui avait créé un poste correspondant aux qualifications spécifiques de l'individu.

Parmi les mesures correctives ayant découlé de cette enquête, mentionnons la révocation de la nomination de l'individu, l'obligation pour l'organisation d'informer la CFP de toute mesure de dotation touchant l'individu, l'obligation pour le gestionnaire de suivre une formation dans le domaine des ressources humaines ainsi que dans celui des valeurs et de l'éthique et l'envoi d'une lettre à l'administrateur général pour l'informer de la conduite irrégulière.

Article 66 – Erreur – Zone de sélection – Personne nommée non admissible :

Cette enquête a été menée en vertu de l'article 66 de la LEFP et portait sur un processus de nomination externe annoncé. La CFP a appris que l'un des candidats retenus dans le cadre du processus en cause ne travaillait pas et ne résidait pas dans la zone de sélection indiquée dans l'annonce du processus de nomination et que, de ce fait, il n'était pas admissible au processus.

Pour régler cette affaire, il fallait établir si le candidat pouvait être considéré comme une personne résidant ou travaillant dans la ville en question ou dans un rayon de 70 kilomètres de cette ville au moment où il a posé sa candidature. L'organisation savait que le candidat résidait dans une autre province. Non seulement ce dernier avait-il fourni dans sa demande une adresse dans une autre province, mais il avait aussi indiqué qu'il travaillait dans cette province depuis un certain temps. En outre, l'examen écrit a été envoyé à un bureau de l'organisation situé dans une autre province pour que le candidat puisse le passer.

La CFP a conclu qu'une erreur avait eu une incidence sur le choix de la personne nommée, puisque le candidat ne résidait pas dans la zone de sélection.

En guise de mesures correctives, la nomination du fonctionnaire pour une durée déterminée dans le cadre de ce processus n'a pas été prolongée au-delà de sa date de fin d'emploi et une lettre a été envoyée au gestionnaire des ressources humaines pour l'informer de l'irrégularité observée dans le processus de nomination.

6.46 **Enquêtes sur des processus de nomination internes; absence de délégation (paragraphe 67(1))** – La CFP n'a reçu aucune demande d'enquête ni réglé aucun dossier en vertu du paragraphe 67(1) en 2008-2009.

6.47 **Enquêtes sur des processus de nomination internes; délégation (paragraphe 67(2))** – En 2008-2009, la CFP a reçu deux demandes de la part d'un administrateur général pour qu'une enquête soit menée en vertu du paragraphe 67(2) de la LEFP. La CFP a aussi produit des rapports d'enquête portant sur deux dossiers individuels. L'une de ces affaires a été jugée non fondée, tandis que l'autre a été jugée fondée, des erreurs ayant été commises dans le cadre du processus de nomination interne en cause. Cette dernière a été renvoyée à l'organisation pour que l'administrateur général prenne les mesures correctives appropriées, conformément aux pouvoirs qui lui ont été délégués.

6.48 **Enquêtes sur des cas de fraude (article 69)** – En vertu de l'article 69 de la LEFP, le rôle de la CFP consiste à vérifier si une fraude a eu lieu dans le cadre d'un processus de nomination. Les enquêtes sur des allégations de fraude relèvent de la compétence exclusive de la CFP. Les types de fraude possibles comprennent l'appropriation illicite de matériel d'examen ou l'utilisation d'information non autorisée ou interdite pendant l'examen.

6.49 Conformément à l'article 133 de la LEFP, tous les cas de fraude fondés sont transférés à la Gendarmerie royale du Canada, qui possède la compétence pour décider si une enquête criminelle doit avoir lieu.

6.50 En 2008-2009, la CFP a reçu 17 nouvelles allégations de fraudes liées à un processus de nomination. Au cours de cette période, la CFP a produit des rapports d'enquête pour 13 dossiers individuels. En tout, 6 cas de fraude ont été jugés fondés.

6.51 Parmi les mesures correctives prises en 2008-2009 à l'égard des cas de fraude fondés, mentionnons les suivantes :

- la suspension de la délégation des pouvoirs de dotation délégués au gestionnaire;
- l'obligation de suivre une formation;
- l'obligation d'obtenir la permission de la CFP avant d'accepter un poste dans la fonction publique;
- l'exclusion du candidat du processus de nomination.

Article 69 – Fraude commise par un chef d'équipe à la fonction publique fédérale :

Cette enquête a été menée en vertu de l'article 69 de la LEFP afin de vérifier si une fraude avait été commise dans le cadre d'un processus de nomination.

Une allégation a été soumise à l'encontre d'un chef d'équipe chargé de la gestion d'un processus de nomination. Cette personne aurait commis un acte de fraude en donnant à l'avance une partie de l'examen à deux candidats, pour que ceux-ci aient un avantage par rapport aux autres candidats. L'enquête portait sur d'autres allégations, qui ont été jugées non fondées.

La CFP a conclu que le chef d'équipe avait commis une fraude aux termes de la LEFP en distribuant les questions et les réponses de l'examen à un candidat (qui a depuis quitté la fonction publique) dans le cadre du processus de nomination en cause, et en cherchant ainsi à influencer indûment les résultats de ce processus.

Les mesures correctives prises à l'encontre du chef d'équipe, qui a démissionné de la fonction publique avant le début de l'enquête, comprenaient l'obligation d'obtenir l'approbation de la Commission avant d'accepter une nomination à la fonction publique fédérale.

Article 69 – Fraude commise par un candidat

Cette enquête a été menée en vertu de l'article 69 de la LEFP et faisait suite à des renseignements reçus d'une organisation au sujet d'un processus de nomination interne. Le processus avait été lancé par cette organisation pour doter trois postes.

L'organisation avait des motifs de croire qu'il y avait eu une fraude dans le cadre du processus de nomination en cause. Un candidat avait été surpris à utiliser des notes pendant un examen écrit même si l'utilisation de documents autres que ceux fournis par l'organisation avait été interdite.

La CFP a conclu que le candidat avait essayé de tricher pendant l'examen écrit. Aux termes de la LEFP, l'utilisation ou la tentative d'utilisation de documents interdits pendant un examen constitue une fraude.

Parmi les mesures correctives prises à l'issue de cette enquête, la CFP a exclu la candidature du fonctionnaire du processus de nomination, et elle oblige le fonctionnaire à obtenir la permission de la Commission avant d'accepter un poste à la fonction publique pendant une période de trois ans et à assister à un cours sur les valeurs et l'éthique.

[...] la CFP leur a demandé (les organisations) de ne pas aider les personnes faisant l'objet d'une enquête pour fraude à changer de poste avant la fin de l'enquête.

6.52 Dans son analyse des enquêtes sur des allégations fondées, la CFP a relevé deux situations où les organisations avaient permis à des personnes faisant l'objet d'une enquête pour fraude d'être mutées ou de poser leur candidature dans le cadre d'autres processus de nomination. Par conséquent, il a été plus difficile pour la CFP de déterminer les mesures correctives à prendre et de les mettre en œuvre. Afin de sensibiliser les organisations, la CFP leur a demandé de ne pas aider les personnes faisant l'objet d'une enquête pour fraude à changer de poste avant la fin de l'enquête.

6.53 **Communication de renseignements personnels** – L'article 19 du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* et l'article 14 du *Règlement concernant les activités politiques* confèrent à la CFP le pouvoir de communiquer des renseignements personnels obtenus pendant une enquête, à certaines conditions. La CFP a exercé ce pouvoir pour la première fois dans son Rapport d'enquêtes de 2007-2008. Elle continuera de communiquer les détails de ses enquêtes, et cette communication pourrait inclure des renseignements personnels si elle juge que ceux-ci sont d'intérêt public. Les résumés des rapports d'enquête de la CFP, qu'ils soient anonymes ou qu'ils contiennent des renseignements personnels, se trouvent maintenant sur le site Web de la CFP.

6.54 **Suivi du rapport de 2007-2008** – Dans son rapport de 2007-2008, la CFP indiquait qu'un fonctionnaire avait été reconnu coupable de fraude dans un ou plusieurs processus de nomination. À l'époque, aucune autre information ne pouvait être communiquée, parce que l'affaire était devant les tribunaux. La CFP a été informée que le geste de cette personne était peut-être lié à une réaction involontaire attribuable à une maladie grave. Les renseignements personnels concernant la personne visée ne seront pas publiés, parce que la CFP considère que les intérêts privés de cette dernière l'emportent dans ce cas-ci sur l'intérêt public. Un résumé anonyme de l'affaire (dossier 2007-PSC-00100) se trouve sur le site Web de la CFP.

6.55 **Vérification pangouvernementale des nominations de cadres de direction** – En 2008-2009, la CFP a publié sa *Vérification pangouvernementale des nominations de cadres de direction (EX)*. À l'issue de cette vérification, la CFP a recommandé que les processus de nomination mis en cause dans 38 dossiers fassent l'objet d'un suivi. Ces 38 dossiers ont été traités de la façon suivante :

- la CFP a ouvert sept enquêtes. L'une d'entre elles est terminée; l'allégation de favoritisme et d'adaptation du processus s'est révélée non fondée;
- la CFP a ouvert cinq enquêtes au nom d'administrateurs généraux;
- douze enquêtes ont été amorcées par les administrateurs généraux;

- treize dossiers ont été fermés à l'étape de la compétence;
- un dossier est toujours à l'étude afin de décider s'il fera l'objet d'une enquête.

6.56 Bon nombre de ces dossiers avaient trait à des processus de nomination internes. Les enquêtes sur ce genre de processus relèvent du mandat des administrateurs généraux. Par conséquent, la CFP a dû discuter de chaque dossier avec le ministère ou l'organisme concerné afin de déterminer qui se chargerait de l'enquête. Cet exercice s'est avéré accablant et a exigé un temps considérable. La CFP souhaite donc envisager d'autres façons de faire pour régler ces questions avec les ministères et organismes dans l'avenir.

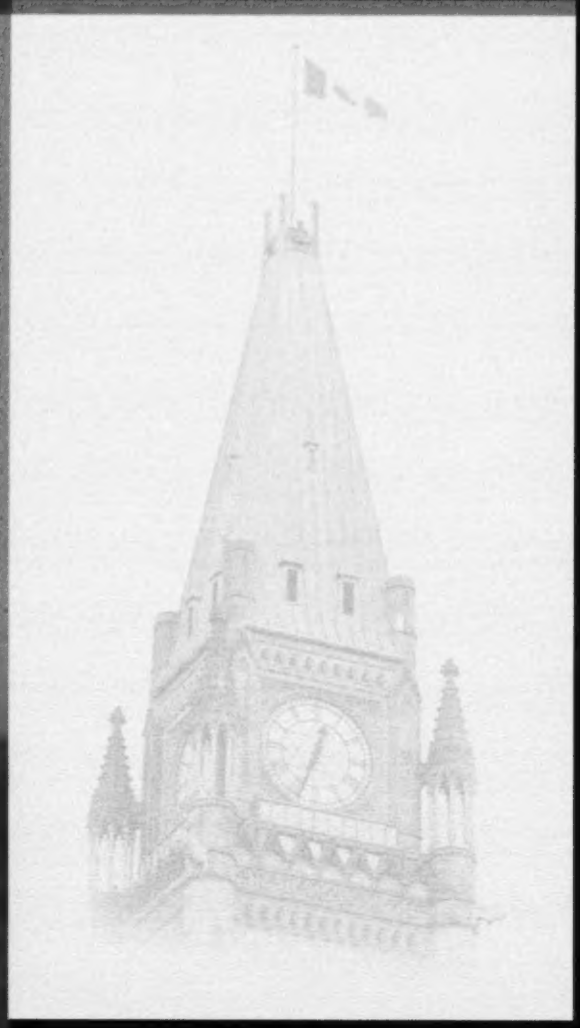
6.57 **Vérifications menées en vertu de l'article 17 de la LEFP** – La CFP mène des vérifications afin d'évaluer une nomination ou des processus de nomination ayant été portés à son attention, mais pour lesquels elle n'a pas le pouvoir d'enquêter. Ces vérifications permettent à la CFP de s'assurer que les processus en cause respectent le mérite et l'impartialité et que les pouvoirs de nomination délégués sont exercés de façon appropriée. Dans ce genre de vérification, la CFP peut présenter des constatations et des recommandations aux administrateurs généraux, et elle assure ensuite un suivi de leur mise en œuvre.

6.58 La CFP a mené une vérification en vertu de l'article 17 en 2008-2009 sur l'accès non autorisé à ses examens d'évaluation de langue seconde par l'école de langue Nec Plus Ultra. L'objet de la vérification était d'établir si cette école avait bel et bien eu accès sans permission aux examens de langue seconde de la CFP et comment elle y était arrivée. À l'issue de sa vérification, la CFP a conclu que l'école avait les examens en sa possession et qu'elle les avait utilisés sans l'autorisation de la CFP. La CFP procède actuellement à la mise en place de mesures de suivi, notamment en adoptant de nouvelles versions des examens, en préparant de nouveaux documents de formation et de nouvelles consignes sur la diffusion des examens, en réévaluant certains fonctionnaires et en examinant la possibilité d'améliorer la sécurité des examens.

À l'issue de sa vérification, la CFP a conclu que l'école avait les examens en sa possession et qu'elle les avait utilisés sans l'autorisation de la CFP.

Chapitre 7

Habilitation des ministères et organismes



7 Habilitation des ministères et organismes

7.1 Étant donné que la Commission de la fonction publique (CFP) a délégué presque tous ses pouvoirs de nomination aux administrateurs généraux, les ministères et organismes ont désormais la responsabilité d'adapter les programmes et les processus de dotation de façon à ce qu'ils répondent à leurs besoins opérationnels. Comme elle demeure ultimement responsable de l'efficacité globale du système de dotation, la CFP permet aux ministères et organismes de profiter de ses compétences et de ses services multiples afin qu'ils puissent gérer les responsabilités qui leur sont déléguées.

7.2 Les ministères et organismes continuent de compter sur la CFP afin d'obtenir l'orientation et le soutien nécessaires pour assumer leurs responsabilités, surtout compte tenu des défis que pose le renouvellement de l'effectif. La CFP prête assistance aux organisations en leur fournissant des orientations et des conseils stratégiques, des services ainsi que des systèmes et des outils communs afin de leur permettre d'exercer complètement les pouvoirs qui leur sont délégués et de mettre en œuvre un système de nomination fondé sur les valeurs.

7.3 Pour s'assurer de leur efficacité et de leur efficience continues, la CFP revoit continuellement sa série de lignes directrices. À mesure que les organisations rencontrent des problèmes au regard de l'application de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), elle cerne les secteurs qui nécessitent des rajustements. Cette année, la CFP reverra son Cadre de nomination afin de se préparer à l'examen législatif de la LEFP, qui doit être effectué cinq ans après son entrée en vigueur. En revoyant le Cadre, elle souhaite s'assurer que ses lignes directrices sont harmonisées, qu'elles répondent aux exigences législatives, qu'elles fournissent des directives précises aux administrateurs généraux et aux gestionnaires auxquels des pouvoirs sont délégués et qu'elles énoncent des attentes claires à leur intention relativement à leurs responsabilités en matière de nomination.

7.4 De plus, la CFP offre des services de dotation et d'évaluation pour aider les gestionnaires à exercer les pouvoirs de dotation qui leur sont délégués et pour favoriser l'intégrité du système de dotation. Le site Web emplois.gc.ca et les programmes de recrutement postsecondaire, par exemple, aident à établir un lien entre les gestionnaires d'embauche et les chercheurs d'emploi. Par ailleurs, les produits d'évaluation normalisés, comme les tests d'évaluation de langue seconde, permettent aux gestionnaires d'embaucher des employés qualifiés. La CFP offre aussi, à titre optionnel, une multitude de services qui complètent les services de dotation et d'évaluation auxquels les gestionnaires ont accès au sein même de leur organisation. Elle améliore continuellement ses produits et services pour mieux répondre à ses obligations législatives de même qu'aux besoins des organisations fédérales d'un bout à l'autre du pays.

7.5 C'est au moyen d'un modèle de financement mixte, qui repose sur le principe du recouvrement des coûts et sur les crédits parlementaires, que la CFP fournit ses services de dotation et d'évaluation aux organisations clientes. En 2008-2009, elle a dû faire face à un certain nombre de difficultés au moment d'établir l'infrastructure nécessaire pour appuyer l'expansion du régime de recouvrement des coûts et pour générer des revenus équivalents aux objectifs qui lui avaient été fixés à cet égard.

Amélioration de la série de lignes directrices

7.6 Fidèle à son engagement d'assurer l'efficacité et l'efficience des lignes directrices qui appuient les exigences législatives et les valeurs de la LEFP, la CFP a apporté, en 2008-2009, un certain nombre de modifications à ses lignes directrices.

- Les **Lignes directrices en matière d'évaluation** ont été modifiées en 2007-2008 pour permettre des dérogations aux exigences relatives à l'évaluation des membres du groupe de la direction (EX), au cas par cas, sous réserve de l'approbation de la CFP. Cette année-là, 68 % des demandes portaient sur des nominations intérimaires de plus de quatre mois. En 2008-2009, ces lignes directrices ont été modifiées de nouveau pour permettre des dérogations aux exigences relatives à l'évaluation des personnes nommées à titre intérimaire au sein du groupe de la direction (EX), sans que l'approbation de la CFP ne soit nécessaire. Cette année, la CFP a reçu 22 demandes de dérogation, ce qui représente un peu plus de la moitié du nombre de demandes reçues en 2007-2008 (42). Parmi les demandes de dérogation approuvées, 82 % portaient sur des nominations pour une période indéterminée et 18 %, sur des nominations pour une durée déterminée.
- Les Lignes directrices en matière d'évaluation ont également été modifiées en 2008-2009 afin qu'il soit précisé que les spécialistes des ressources humaines et d'autres intervenants puissent faire partie des comités d'évaluation des cadres de direction.
- Les **Lignes directrices en matière de zone de sélection** ont été modifiées de façon à rendre obligatoire l'application de la zone nationale de sélection (ZNS) pour tous les processus de nomination externes annoncés, toutes les catégories professionnelles et toutes les régions composant la fonction publique fédérale, à compter de décembre 2008. Dorénavant, la ZNS doit donc être utilisée dans le cadre de tous les processus menant à des nominations pour une période indéterminée ou pour une durée déterminée de six mois ou plus qui sont ouverts au public, et dans le cadre de tous les processus menant à des nominations

d'étudiants à des postes à temps plein. Cette modification s'inscrit dans l'engagement de la CFP visant à s'assurer que tous les Canadiens ont accès aux emplois de la fonction publique.

- Les Lignes directrices en matière de zone de sélection ont également été modifiées afin de clarifier ou de prévoir les cas dans lesquels il n'est pas obligatoire d'utiliser la ZNS. L'utilisation de la ZNS n'est pas nécessaire, par exemple, dans les processus de nomination d'étudiants à des postes à temps partiel et dans les processus de nomination utilisant une zone de sélection limitée aux membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi. En outre, les administrateurs généraux peuvent demander à être exemptés de l'exigence relative à l'utilisation de la ZNS, au cas par cas. Ces demandes doivent toutefois être approuvées par la CFP.

7.7 La CFP continue de travailler à l'élaboration de règlements et de décrets d'exemption dans plusieurs domaines, dont les suivants :

- **Nominations collectives** – Les candidats chez qui il manque une qualification essentielle sont exclus de toute nomination possible dans le cadre du processus de dotation collective. Toutefois, ils doivent être informés de toute nomination effectuée à partir d'un bassin. Afin d'accroître l'efficacité des processus de dotation collective, la CFP élabore actuellement un décret d'exemption qui permettra la tenue de discussions informelles au moment où ces candidats sont éliminés. Le décret permettra aussi l'utilisation de mécanismes de recours au moment de la création du bassin. La CFP mène des consultations à cet égard, et elle poursuivra ses travaux en 2009-2010.

- **Priorité aux conjoints** – La CFP poursuit ses travaux en vue de modifier le *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* (REFP) pour faire en sorte que les conjoints des fonctionnaires, des membres de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) et des membres des Forces canadiennes (FC) décédés dans l'exercice de leurs fonctions bénéficient d'un droit de priorité relativement à une nomination à la fonction publique. Ces personnes, si elles sont jugées qualifiées, auraient ainsi un droit de priorité absolu pour les nominations effectuées à l'issue de processus externes annoncés. La CFP travaille de concert avec le ministère de la Justice pour élaborer les modifications proposées.

- **Autres droits de priorité** – À la lumière des suggestions formulées par le Comité mixte permanent d'examen de la réglementation, la CFP a proposé de modifier le REFP de façon à préciser la date à laquelle entre en vigueur le droit de priorité des fonctionnaires et des membres des FC et de la GRC qui deviennent handicapés, ou qui sont libérés ou renvoyés pour raisons médicales. La CFP propose également de corriger une faute typographique qui s'est glissée dans l'énoncé du droit de priorité des fonctionnaires qui ont été nommés à un poste de niveau inférieur après avoir été déclarés excédentaires ou mis en disponibilité.

- **Décrets d'exemption propres à des organisations** – Des consultations ont eu lieu avec deux organisations, soit le Centre de la sécurité des télécommunications et le Personnel des Fonds non publics, qui font actuellement l'objet de décrets d'exemption émis en vertu de l'ancienne LEFP. Les décrets actuellement en vigueur excluent entièrement l'application de la CFP. Grâce aux mesures d'assouplissement prévues dans la LEFP actuelle, ces décrets ne sont plus nécessaires. La CFP collabore avec les deux organisations concernées ainsi qu'avec d'autres, comme le ministère de la Justice et le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, pour terminer les décrets proposés.
- **Décret d'exemption relatif au recensement** – Des consultations sont en cours avec Statistique Canada afin de déterminer quelles dispositions de la LEFP ne doivent pas s'appliquer aux employés nommés pour une durée déterminée qui sont embauchés dans le cadre du recensement de 2011. L'établissement d'un tel décret est nécessaire pour faire en sorte que le recensement puisse être terminé dans les délais prescrits par la loi.
- **Décret d'exemption relatif aux programmes d'embauche étudiants** – Établi en vertu de l'ancienne LEFP, le décret d'exemption relatif aux programmes étudiants exclut entièrement l'application de la LEFP. La CFP propose donc un décret mieux adapté qui tient compte des mesures d'assouplissement inhérentes à la LEFP actuelle. Ce décret, qui doit d'abord être approuvé par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, devrait être en vigueur à l'automne 2009.
- **Décret d'exemption relatif à l'embauche à l'étranger** – Le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et le ministère de la Défense nationale sont les deux organisations qui emploient le plus de personnel recruté localement, c'est-à-dire des employés embauchés directement à l'étranger. Le décret proposé et le règlement connexe sont élaborés en consultation avec les deux ministères afin de répondre à leurs besoins organisationnels. Les travaux se poursuivent à cet égard.
- **Décret d'exemption relatif au Bureau du secrétaire du gouverneur général** – Les modifications apportées au Règlement confèreront aux personnes qui occupent un poste exclu, le jour de l'enregistrement des modifications ou à une date ultérieure, le droit de participer aux processus de nomination internes annoncés et ouverts aux fonctionnaires fédéraux. Ce droit inclut également le recours devant le Tribunal de la dotation de la fonction publique. Ce décret prendra effet d'ici l'automne 2009.

7.8 **Modifications apportées aux outils de soutien** – En 2007-2008, la CFP a mené à terme des consultations sur les modifications proposées à ses lignes directrices en matière de discussions informelles. Par la révision de ses lignes directrices, elle souhaitait fournir des précisions quant à l'établissement des échéances, à l'établissement des critères pour la tenue de discussions supplémentaires et à la possibilité d'organiser des discussions de groupe pour traiter des questions communes se rapportant aux processus de dotation collective. Ces modifications devraient permettre de répondre aux préoccupations des organisations, qui craignaient que la tenue de discussions informelles multiples doive être offerte à tous les candidats.

Administration des droits de priorité

7.9 La LEFP et le REFP régissent les nominations aux postes de la fonction publique. Tous deux contiennent des dispositions spéciales qui confèrent à certaines catégories de personnes répondant à des conditions particulières un droit de priorité absolu pour une période précise. Ces droits de priorité aident les personnes à faire face aux changements qui touchent leur vie personnelle ou professionnelle, comme la réduction de l'effectif, le fait de devenir handicapé, la réinstallation en compagnie du conjoint ou du conjoint de fait, ou le fait d'être libéré des Forces canadiennes pour des raisons médicales. Ces droits aident également la fonction publique à maintenir en poste des fonctionnaires compétents.

7.10 La CFP doit s'assurer que les ministères et organismes appliquent de façon juste et transparente les dispositions de la LEFP et du REFP se rapportant aux droits de priorité. Elle doit s'assurer aussi que les bénéficiaires de priorité peuvent voir leur candidature examinée avant toute autre pour les postes pour lesquels ils pourraient être qualifiés. Pour ce faire, la CFP a mis en place le Système de gestion de l'information sur les priorités (SGIP), un répertoire informatique des bénéficiaires de priorité. Il s'agit d'un répertoire dans lequel les ministères et organismes doivent effectuer des recherches avant de procéder à des nominations à la fonction publique ou au sein de celle-ci.

Au 31 mars 2009, 711 de ces personnes avaient trouvé un emploi grâce au système d'administration des priorités, et le droit de priorité de 242 personnes était arrivé à échéance.

7.11 Le 1er avril 2008, on comptait 1 223 bénéficiaires de priorité et, au cours de l'exercice 2008-2009, la CFP a confirmé l'inscription de 1 248 autres (voir tableau 41, annexe 7). Au 31 mars 2009, 711 de ces personnes avaient trouvé un emploi grâce au système d'administration des priorités, et le droit de priorité de 242 personnes était arrivé à échéance. La majorité de ces 242 personnes ont trouvé un emploi à un niveau inférieur grâce à leur droit de priorité, mais n'ont pas réussi à réintégrer leur niveau de titularisation. Si l'on exclut ces personnes et celles qui ont démissionné, ont pris leur retraite ou ont été retirées du système pour d'autres raisons, il restait 1 220 personnes dans le système d'administration des priorités à la fin de l'exercice 2008-2009.

7.12 **Appui aux anciens membres des Forces canadiennes et de la Gendarmerie royale du Canada** – Parallèlement à l'adoption de la nouvelle *Charte des anciens combattants*, en 2005, la CFP a élargi le droit de priorité accordé aux membres des Forces canadiennes (FC) et de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) libérés ou renvoyés pour raisons médicales. Ce droit de priorité vise à offrir aux anciens membres des FC et de la GRC, pour une durée limitée, la possibilité d'être nommés en priorité à des postes de la fonction publique pour lesquels ils possèdent les qualifications essentielles.

7.13 Comme l'illustre le tableau 18, la demande à l'égard de ce droit de priorité est demeurée stable, tandis que le nombre de personnes libérées des FC pour des raisons médicales a augmenté. Il est important de souligner que le nombre de bénéficiaires de priorité nommés pour une période indéterminée a augmenté au cours du dernier exercice; en effet, 49 % de plus ont trouvé un emploi pour une période indéterminée dans la fonction publique. Au 31 mars 2009, le SGIP comptait 241 bénéficiaires de priorité libérés pour des raisons médicales. Seulement trois d'entre eux étaient d'anciens membres de la GRC, tous les autres étant d'anciens membres des FC.

Tableau 18 – Forces canadiennes et Gendarmerie royale du Canada : nouveaux droits de priorité et nominations

	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Nouveaux droits de priorité	60	78	206	244	259
Nominations	36	48	112	138	205

Source : Système de gestion de l'information sur les priorités

7.14 Contrairement à la plupart des autres bénéficiaires de priorité, les anciens membres des FC qui répondent aux critères énoncés à l'article 8 du REFP ne sont pas des fonctionnaires et, par le fait même, ont une compréhension limitée de la fonction publique fédérale et de son régime de dotation. La CFP travaille en étroite collaboration avec le ministère de la Défense nationale afin de les aider à mieux comprendre les exigences et à accroître leur sensibilisation à ce sujet.

Infrastructure habilitante

7.15 La CFP continue d'appuyer les ministères et organismes en facilitant le recrutement à la fonction publique de Canadiens compétents venant de partout au pays. Elle continue également de prêter appui aux administrateurs généraux, aux gestionnaires, aux fonctionnaires et aux Canadiens en mettant en œuvre des stratégies de dotation efficaces et en mettant au point des produits d'évaluation normalisés ainsi que des outils et des systèmes électroniques modernes. La demande constante à l'égard des services

de la CFP en 2008-2009 témoigne de la nécessité de toujours pouvoir compter sur un fournisseur de services central. En outre, la CFP fait office de centre d'expertise en offrant des services novateurs en matière de dotation et d'évaluation.

Pour veiller à ce que les services qu'elle offre répondent de façon continue aux besoins des organisations, en 2008-2009, la CFP a constitué, avec l'aide du greffier du Conseil privé, le Comité consultatif des sous-ministres sur les services de dotation et d'évaluation de la CFP.

7.16 Pour veiller à ce que les services qu'elle offre répondent de façon continue aux besoins des organisations, en 2008-2009, la CFP a constitué, avec l'aide du greffier du Conseil privé, le Comité consultatif des sous-ministres sur les services de dotation et d'évaluation de la CFP. Le Comité conseille la CFP sur les questions qui touchent la prestation de ses services de dotation et d'évaluation.

Recrutement de diplômés postsecondaires

7.17 La CFP offre deux programmes de recrutement de diplômés postsecondaires : le Programme de recrutement postsecondaire (RP) et le Programme de recrutement de leaders en politiques (RLP). Ces programmes aident les organisations qui souhaitent engager de nouveaux fonctionnaires hautement qualifiés et permettent une évaluation efficace et efficiente des candidats.

7.18 **Le Programme de recrutement postsecondaire** – Dans le cadre du RP, une campagne annuelle est organisée afin de faciliter la dotation à l'échelle nationale tant pour les ministères et organismes que pour les collectivités fonctionnelles. Le Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP) est utile au programme, car il accélère le processus de présélection et permet une gestion efficace des candidatures.

7.19 Le RP est divisé en deux volets : les choix de carrière, qui suscitent l'intérêt des diplômés à l'égard de certains domaines d'emploi, et le répertoire général, qui offre une vaste gamme de possibilités. Les choix de carrière sont déterminés de concert avec les organisations d'embauche. Les postulants peuvent présenter leur candidature tant pour les choix de carrière que pour le répertoire, ce qui permet aux ministères et organismes de doter un large éventail de postes à partir d'un important bassin de candidats.

7.20 La campagne de RP de l'automne 2008 a été la plus vaste menée à ce jour : 38 choix de carrière ont été annoncés, dont une collectivité fonctionnelle. Au cours de la campagne 2008-2009, 26 492 personnes ont posé leur candidature et plus de 35 000 examens ont été administrés dans plus de 100 endroits au pays et à l'étranger. En outre, la CFP a invité les diplômés à soumettre leur candidature au répertoire général du RP.

7.21 Environ deux tiers des personnes qui ont soumis leur candidature dans le cadre du RP ont indiqué que leur première langue officielle était l'anglais (66 %) et un tiers, le français (34 %). Le RP contribue notamment à bâtir une fonction publique représentative. En 2008-2009, la proportion des postulants membres des minorités visibles était bien supérieure à leur disponibilité au sein de la population active (41,4 % par rapport à 12,4 %). La proportion de postulants issus des trois autres groupes visés par l'équité en matière d'emploi était pour sa part quelque peu inférieure à la disponibilité de ces groupes au sein de la population active, comme l'illustre le tableau 19, ci-après.

Tableau 19 – Représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi parmi les postulants au Programme de recrutement postsecondaire en 2008-2009

Membres des minorités visibles		Autochtones		Personnes handicapées		Femmes	
2008-2009	Disponibilité au sein de la population active	2008-2009	Disponibilité au sein de la population active	2008-2009	Disponibilité au sein de la population active	2008-2009	Disponibilité au sein de la population active
41,4 %	12,4 %	1,7 %	3,0 %	2,6 %	4,0 %	50,1 %	52,3 %

Source : Données sur la disponibilité au sein de la population active tirées du Système de ressourcement de la fonction publique et du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines

7.22 Grâce aux services offerts par la CFP dans le cadre du RP, quelque 1 700 diplômés ont été embauchés en 2008-2009, soit environ 42 % de l'objectif établi pour le renouvellement de la fonction publique, lequel se chiffre à 4 000 diplômés. À l'automne 2009, la CFP continuera de promouvoir la campagne de RP afin d'aider les organisations fédérales à atteindre les cibles de recrutement fixées par le greffier du Conseil privé dans le Plan d'action 2009-2010 pour le renouvellement de la fonction publique.

7.23 Par l'entremise du Conseil des ressources humaines, des conseils fédéraux régionaux et des initiatives spéciales visant le renouvellement de la fonction publique, la CFP encourage tous les ministères et organismes à utiliser ses programmes de recrutement postsecondaire et le répertoire général du RP.

7.24 **Le Programme de recrutement de leaders en politiques** – Mis en place en 2005, le RLP accroît la capacité de la fonction publique fédérale en matière d'analyse et d'élaboration de politiques. Il suscite l'intérêt de diplômés canadiens exceptionnels possédant une importante expertise dans divers domaines, tels que la sécurité nationale, la santé, le développement social et l'environnement. Il permet aux ministères et organismes de nommer des candidats à des postes dans le domaine des politiques. Non seulement ces diplômés possèdent-ils un excellent dossier scolaire et de l'expérience sur

le plan des politiques, mais ils ont déjà fait preuve de leadership dans leur travail, leurs activités bénévoles et leurs études universitaires. Depuis la création du RLP, la CFP a organisé cinq campagnes de recrutement annuelles.

7.25 Affaires étrangères et Commerce international Canada, Patrimoine canadien, l'Agence canadienne de développement international et Environnement Canada sont les quatre ministères et organismes fédéraux qui ont eu le plus souvent recours au RLP.

7.26 En 2008-2009, 48 candidats se sont qualifiés et 26 ont été nommés à la fonction publique. La CFP et ses partenaires dans le cadre du RLP ont également entrepris un projet pilote visant à recruter de nouveaux membres du groupe Économique et services de sciences sociales. Les candidats présélectionnés qui passeront à l'étape de l'évaluation verront leur candidature examinée pour le RLP et pourront être intégrés à un bassin de candidats partiellement évalués. La CFP et ses partenaires dans le RLP feront la promotion de ce bassin auprès de toutes les organisations, et les gestionnaires souhaitant doter des postes au niveau d'entrée dans le domaine des politiques pourront le consulter.

7.27 L'an dernier, le RLP a fait l'objet d'une évaluation à l'issue de laquelle il a été recommandé d'obtenir un financement permanent et d'ajouter un volet de perfectionnement afin de compléter le programme. Pour le moment, la CFP attend de connaître le nom du nouveau sous-ministre champion du RLP, qu'elle consultera ensuite au sujet de la mise en application des recommandations.

Tableau 20 – Programme de recrutement de leaders en politiques

Exercice	Nombre de campagnes	Nombre de postulants	Nombre de candidats qualifiés	Nombre de nominations
2005-2006	2	2 084	95	66
2006-2007	1	1 005	51	29
2007-2008	1	996	60	32
2008-2009	1	1 485	48*	26

Source : Système de ressourcement de la fonction publique (pour le nombre de campagnes et de postulants) et dossiers de recrutement du RLP (pour le nombre de candidats qualifiés et de nominations).

*Représente le nombre de candidats qualifiés à ce moment, avant que la vérification des références ne soit terminée.

Recrutement d'étudiants à des postes temporaires

7.28 La CFP gère trois programmes permettant le recrutement d'étudiants à des postes temporaires : le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE), le Programme des adjoints de recherche (PAR) et le Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat (Coop). Selon les lignes directrices de la CFP, la ZNS doit maintenant s'appliquer à tous les programmes de recrutement étudiant.

7.29 **Programme fédéral d'expérience de travail étudiant** – Le PFETE est le principal instrument à l'aide duquel les ministères et organismes fédéraux recrutent des étudiants à des postes temporaires. Les candidats doivent étudier à temps plein au niveau secondaire ou postsecondaire dans un établissement d'enseignement reconnu. Ils doivent également retourner aux études à temps plein à la prochaine session d'études et avoir l'âge minimum requis pour travailler dans la province ou le territoire où l'emploi est offert.

[...] 63 100 étudiants ont présenté leur candidature dans le cadre du PFETE, et 9 932 d'entre eux ont obtenu un emploi.

7.30 En 2008-2009, 63 100 étudiants ont présenté leur candidature dans le cadre du PFETE, et 9 932 d'entre eux ont obtenu un emploi. Ce nombre de candidatures étudiantes était de 7 % supérieur à celui de l'an dernier. En tout, ces étudiants ont soumis 150 123 demandes afin que leur candidature soit examinée en vue du répertoire général du PFETE et des 23 programmes ministériels ciblés visant le recrutement étudiant.

7.31 Le budget fédéral rendu public en janvier 2009 prévoyait 20 M$ pour l'emploi étudiant au cours des deux prochaines années. Les fonds ainsi dégagés permettront aux ministères et organismes d'avoir accès à un nombre accru d'étudiants, favoriseront l'expérience de travail étudiant et, par le fait même, fourniront aux ministères et organismes une main-d'œuvre précieuse.

Tableau 21 – Activités du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant

	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Nombre de postulants	71 402	58 681	63 100
Nombre d'étudiants embauchés	9 574	9 810	9 932

Source : Système de ressourcement de la fonction publique et dossiers d'embauche et de dotation de la CFP

7.32 **Programme des adjoints de recherche** – Le PAR a pour objet de recruter des étudiants de niveau postsecondaire qui désirent acquérir de l'expérience en recherche. Il s'agit d'un programme unique qui dirige les étudiants vers des projets de recherche de la fonction publique fédérale qui correspondent à leurs intérêts particuliers. Le PAR a été conçu pour aider la fonction publique à réaliser des recherches, à conserver ses brevets et droits de propriété intellectuelle et à promouvoir le transfert des connaissances scientifiques. Le PAR croît toujours en popularité et attire des chercheurs hautement

qualifiés, l'un d'eux ayant même été sélectionné pour faire partie des 16 finalistes retenus dans le cadre du programme d'astronaute de l'Agence spatiale canadienne. Selon certaines organisations, c'est le PAR qui répond le mieux à leurs besoins en matière de recrutement. De fait, une hausse de 29 % a été observée en 2008-2009 en ce qui concerne les personnes embauchées pour une première fois, et une hausse de 100 % a été observée pour ce qui est des personnes réembauchées par la suite.

Tableau 22 – Programme des adjoints de recherche

Exercice	Candidatures	Présentations	Embauches	Réembauches
2007-2008	757	313	69	75
2008-2009	1 152	832	122*	151

Source : Système de ressourcement de la fonction publique et dossiers de recrutement de la CFP

*Des 122 étudiants embauchés, 23 ont reçu une allocation ou une bourse à titre de rémunération. Par conséquent, ils n'ont pas été pris en compte dans les données relatives à l'embauche d'étudiants présentées au tableau 43 de l'annexe 6.

7.33 Dans le cadre du PAR, plusieurs initiatives spéciales ont été menées en 2008-2009, dont certaines ont obtenu un franc succès :

- Le programme ÉCLAIR (Étudiants contribuant à l'avancement et à l'innovation en recherche) permet de bien mettre en rapport les capacités intellectuelles des étudiants et des professeurs universitaires avec les besoins de la fonction publique fédérale en matière de recherche. Il s'agit d'un nouveau projet pilote que l'École de la fonction publique du Canada a lancé à l'automne 2008 en collaboration avec la CFP. Le programme ÉCLAIR s'adresse aux étudiants des deuxième et troisième cycles. Au moment de sa mise à l'essai, il était principalement réservé aux organisations de la fonction publique représentées par un sous-ministre champion des relations avec les universités. En tout, 248 candidatures étudiantes ont été présentées dans le cadre du programme. Le projet pilote se prolongera pour une autre session d'études et inclura dorénavant toutes les organisations fédérales.
- Le ministère des Ressources naturelles emploiera des étudiants participant au PAR dans le cadre de son Programme de géocartographie de l'énergie et des minéraux. Ce programme, qui bénéficie d'un financement de 100 M$ sur cinq ans, porte sur des travaux publics de nature géoscientifique dans le Nord canadien. Les possibilités d'emploi ont été affichées en 2008-2009, et la présentation des candidatures se fera au cours du prochain exercice.

7.34 **Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat –** Le programme Coop a pour but d'offrir une formation pratique à des étudiants de niveau postsecondaire. Dans le cadre du programme de stages d'enseignement coopératif, il y a alternance entre les cours en salle de classe et les stages pratiques dans un milieu de travail lié au programme d'études de l'étudiant. Quant au programme d'internat, il permet aux étudiants d'effectuer un stage de formation supervisé en milieu de travail et ainsi d'acquérir les connaissances et les compétences requises pour accéder à certains métiers et certaines professions. En 2008-2009, plus de 4 200 placements ont été effectués.

En 2008 2009, plus de 4 200 placements ont été effectués.

7.35 La CFP doit notamment s'assurer que les programmes Coop offerts par les établissements d'enseignement postsecondaire remplissent les critères d'admissibilité de façon à ce que les étudiants puissent obtenir un placement professionnel au sein de la fonction publique fédérale. En 2008-2009, deux nouveaux programmes Coop ont été jugés admissibles : la maîtrise bilingue offerte dans le cadre du programme d'affaires publiques et internationales du Collège universitaire Glendon de l'Université York et le Programme d'apprentissage expérientiel de l'Université d'Ottawa.

7.36 Le nombre de nominations effectuées dans le cadre du programme Coop augmente d'une année à l'autre grâce aux activités de liaison que la CFP mène auprès des organisations et des établissements d'enseignement.

Tableau 23 – Placements effectués dans le cadre du Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat (Coop)

	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Nombre de placements	3 434	3 465	3 757	4 216

Source : Système de ressourcement de la fonction publique et dossiers d'embauche et de dotation de la CFP

Statistiques relatives au recrutement

7.37 La CFP continue d'assurer le lien entre les fonctionnaires éventuels et les postes de la fonction publique fédérale. Selon les lignes directrices de la CFP en matière d'annonces dans le processus de nomination, les possibilités d'emploi ouvertes au public doivent être annoncées sur le site Web emplois.gc.ca ainsi que sur Infotel, ou au moyen d'un autre service téléphonique gratuit qui permet à la population canadienne de prendre connaissance, par téléphone, de ces mêmes annonces.

En 2008-2009, 26,5 millions de visites ont été effectuées sur le site Web emplois.gc.ca, une augmentation de 82,2 % sur cinq ans.

7.38 Les chercheurs d'emploi ont de plus en plus recours à Internet lorsqu'ils se renseignent sur les possibilités d'emploi à la fonction publique. La CFP calcule le nombre de visites effectuées sur le site emplois.gc.ca et le nombre d'appels effectués à Infotel et aux services téléphoniques connexes. Au cours des cinq dernières années, l'utilisation du site Web a augmenté, tandis que l'utilisation d'Infotel et des services téléphoniques connexes a diminué. En 2008-2009, 26,5 millions de visites ont été effectuées sur le site Web emplois.gc.ca, une augmentation de 82,2 % sur cinq ans. En comparaison, 57 325 appels ont été effectués à Infotel, une diminution de 50,7 % sur la même période.

7.39 En 2008-2009, 4 995 annonces visant la dotation de 10 332 postes prévus ont été affichées sur le site Web emplois.gc.ca par la CFP ainsi que par les ministères et organismes qui disposent d'un accès direct au SRFP, un système de dotation électronique qui permet l'embauche, au gouvernement du Canada, d'étudiants et de personnes provenant de l'extérieur de la fonction publique. En réponse à ces annonces, plus de 300 000 chercheurs d'emploi ont présenté environ un million de demandes. En moyenne, 100 demandes ont donc été reçues pour chaque poste vacant connu.

En moyenne, 100 demandes ont donc été reçues pour chaque poste vacant connu.

7.40 La disponibilité des postulants quant aux professions représentées dans la fonction publique varie grandement. Le tableau 24 présente les 10 groupes professionnels annoncés sur le site emplois.gc.ca dont le ratio entre le nombre de candidatures et le nombre de postes à doter était le plus élevé, et les 10 groupes dont ce même ratio était le moins élevé en 2008-2009. Dans le cas des groupes ayant un ratio élevé, les gestionnaires d'embauche pourraient avoir avantage à recourir à des stratégies de gestion de volume. Par exemple, la dotation collective pourrait être la stratégie la mieux indiquée, la plus efficace et la plus économique dans les cas où les postes à pourvoir sont au niveau d'entrée et où il y a beaucoup de postes semblables à doter. Par contre, pour les groupes ayant un faible ratio, les gestionnaires pourraient gagner à adopter une stratégie de communication allant au-delà de l'affichage sur le site Web de la CFP.

Tableau 24 – Groupes professionnels et ratio entre le nombre de candidatures et le nombre de postes à doter

Les 10 groupes professionnels dont le ratio entre le nombre de candidatures et le nombre de postes à doter était le plus élevé		Les 10 groupes professionnels dont le ratio entre le nombre de candidatures et le nombre de postes à doter était le moins élevé	
2008-2009		2008-2009	
Classification	Ratio	Classification	Ratio
SC – Équipage de navire	4 472	MA – Mathématiques	23
FS – Service extérieur	1 439	TR – Traduction	22
CX – Services correctionnels	1 072	AO – Navigation aérienne	22
PI – Inspection des produits primaires	430	EX – Direction	21
SO – Officiers de navire	413	SR – Réparation des navires	16
SG – Réglementation scientifique / Étude de brevet	243	OP – Ergothérapie et physiothérapie	16
WP – Programmes de bien-être social	241	RO – Radiotélégraphie	10
ST – Secrétariat, sténographie et dactylographie	205	ND – Nutrition et diététique	10
RE – Recherche	200	HP – Chauffage, force motrice et opération de machines fixes	9
CR – Commis aux écritures et aux règlements	183	PH – Pharmacie	8

Source : Système de ressourcement de la fonction publique

7.41 **Profil scolaire des postulants à des annonces externes** – En 2008-2009, plus de 300 000 personnes ont présenté leur candidature pour des possibilités d'emploi annoncées à l'externe et, de ce nombre, environ 74 % ont affirmé posséder au moins un diplôme d'études postsecondaires. Le tableau 25 illustre la répartition des niveaux de scolarité par catégorie d'emploi.

7.42 Il est à noter qu'environ 66 % des personnes ayant posé leur candidature à des postes dans la catégorie du travail de bureau (p. ex. dans le groupe Commis aux écritures et aux règlements, niveaux 1 à 5) ont indiqué qu'elles possédaient au moins un diplôme d'études postsecondaires. Or, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a établi des normes de qualification des groupes professionnels en vertu desquelles l'exigence minimale est de deux ans d'études secondaires ou une équivalence approuvée par l'employeur.

En 2008-2009, plus de 300 000 personnes ont présenté leur candidature pour des possibilités d'emploi annoncées à l'externe et, de ce nombre, environ 74 % ont affirmé posséder au moins un diplôme d'études postsecondaires.

Tableau 25 – Plus haut niveau de scolarité déclaré par les postulants dans le cadre des processus de nomination externes annoncés en 2008-2009

Catégorie d'emploi	Études secondaires ou moins	Quelques crédits d'études post-secondaires	Diplôme d'études collégiales	Baccalauréat	Maîtrise	Doctorat	Inconnu
Services professionnels et administratifs	9,5 %	9,9 %	19,7 %	40,0 %	11,8 %	2,3 %	6,8 %
Direction	5,5 %	3,9 %	14,6 %	34,4 %	29,6 %	7,5 %	4,5 %
Services informatiques, techniques et scientifiques	5,1 %	10,0 %	14,1 %	44,4 %	15,4 %	4,3 %	6,7 %
Travail de bureau	16,1 %	11,8 %	23,3 %	35,3 %	6,2 %	0,9 %	6,4 %
Manœuvres et personnes de métier	13,5 %	13,9 %	16,5 %	39,5 %	8,9 %	1,4 %	6,4 %
MOYENNE GÉNÉRALE	**9,93 %**	**9,9 %**	**17,6 %**	**38,7 %**	**14,4 %**	**3,3 %**	**6,2 %**

Source : Système de ressourcement de la fonction publique

***Nota* :** Le niveau d'études des personnes qui ont posé leur candidature dans plusieurs catégories d'emploi est inclus dans chacune des catégories dans lesquelles ces personnes ont postulé. Le niveau d'études d'une même personne peut figurer jusqu'à cinq fois dans le tableau, selon le nombre de catégories dans lesquelles cette personne a postulé.

7.43 Les postulants proviennent toujours d'un bout à l'autre du Canada, mais la majorité d'entre eux (64,7 %) résident en Ontario ou au Québec. En ce qui concerne le lieu de résidence des postulants, les chiffres de 2008-2009 ont quelque peu changé par rapport à ceux de l'exercice précédent, mais la distribution générale est restée la même. En effet, le pourcentage de postulants en provenance de neuf provinces ou territoires était équivalent ou supérieur à la proportion entre la population de ces provinces/territoires (Manitoba, Ontario, Nouveau-Brunswick, Nouvelle-Écosse, Île-du-Prince-Édouard, Terre-Neuve-et-Labrador, Yukon, Territoires du Nord-Ouest et Nunavut) et celle du Canada. Toujours en 2008-2009, l'Alberta, la Colombie-Britannique, le Québec et la Saskatchewan étaient les quatre provinces où le pourcentage de postulants était inférieur à la proportion entre la population de ces provinces et celle du Canada, ce qui témoigne d'un marché du travail hautement concurrentiel dans ces régions au cours de la période visée par le présent rapport (voir tableau 34, annexe 7).

7.44 **Profil linguistique des personnes ayant posé leur candidature dans le cadre de processus externes** – Les personnes ayant postulé des emplois de la fonction publique demeurent représentatives de la dualité linguistique du Canada. En 2008-2009, 74,1 % des postulants ont indiqué que l'anglais était

leur première langue officielle, un pourcentage légèrement supérieur à celui de l'exercice précédent (73,3 %). Toujours en 2008-2009, 25,9 % des postulants ont indiqué que le français était leur première langue officielle, comparativement à 26,7 % en 2007-2008.

Bassins gérés par la CFP

7.45 Dans le cadre de la modernisation de ses services, la CFP cherche à favoriser une utilisation proactive des mesures d'assouplissement prévues par la *Loi* afin de répondre aux besoins communs et d'accroître l'efficacité sur le plan de la dotation, notamment en appuyant les mesures de dotation collective et en créant des répertoires ou des bassins de candidats. La CFP fait office de fournisseur de services communs et, à ce titre, peut tirer parti des économies d'échelle rendues possibles par son rôle établi, son expertise, ses investissements dans les services de ressourcement et la technologie, et ses sept bureaux répartis dans tout le pays.

7.46 **Analyse de l'optimisation de l'embauche** – Les mesures de dotation collective sont tout indiquées pour les professions dans lesquelles il y a continuellement des postes à doter. En 2008-2009, la CFP a donc examiné des postes au niveau d'entrée dans les groupes Commis aux écritures, Administration et Gestion des programmes afin de vérifier s'il serait utile d'employer de telles mesures pour ces groupes. La CFP a analysé les critères de mérite utilisés dans un échantillon d'annonces visant des postes de niveau d'entrée (CR-3 à CR-5, AS-1 et AS-2, PM-1 et PM-2) dans sept ministères. Cette analyse a révélé que certaines exigences différaient d'une annonce à l'autre, mais qu'il y avait beaucoup de points communs entre elles (p. ex. capacité de communiquer, capacité d'organiser et de planifier, capacité d'établir les priorités, entregent et souci du service à la clientèle). Les exigences se ressemblaient d'un groupe professionnel à l'autre ainsi qu'à l'intérieur d'un même groupe, d'une organisation à l'autre et d'un type de processus à l'autre (interne et externe). Dans 93 % de toutes les annonces examinées, par exemple, la « capacité de communiquer » faisait partie des exigences. De même, la « capacité d'établir les priorités » figurait dans 64 % des annonces visant des postes de groupes et niveaux CR-4, AS-1 et AS-2. Ces points communs donnent à penser qu'il serait possible de réaliser des économies en concevant des instruments d'évaluation normalisés qui fourniraient des résultats transférables à d'autres postes dont les exigences sont les mêmes.

7.47 Les bassins de candidats préqualifiés qui répondent aux critères minimum requis constituent un bon outil de dotation du fait que, d'un côté, ils permettent aux gestionnaires de trouver rapidement des candidats et, de l'autre, ils permettent aux candidats de voir leur candidature présentée à d'autres postes de même nature. En plus de répondre aux besoins des

gestionnaires d'embauche, ces bassins leur fournissent l'assurance que les processus ont été conçus de façon à respecter les valeurs que sont l'accessibilité, la transparence, la justice et la représentativité.

7.48 Les répertoires et les bassins gérés par la CFP ont pour but de répondre au besoin qu'ont les organisations fédérales de doter des postes de même nature. Les bassins sont composés de candidats répondant aux critères minimums requis pour en faire partie. Les répertoires sont créés sans que les candidats aient été évalués, permettant ainsi aux gestionnaires d'embauche d'employer leurs propres méthodes d'évaluation.

En 2008-2009, la CFP a établi 43 bassins et 4 répertoires; la plupart d'entre eux concernaient des postes de niveau d'entrée dans le groupe Services des programmes et de l'administration.

7.49 En 2008-2009, la CFP a établi 43 bassins et 4 répertoires; la plupart d'entre eux concernaient des postes de niveau d'entrée dans le groupe Services des programmes et de l'administration. Dans les bassins gérés par la CFP, le niveau d'évaluation varie en fonction des besoins de l'organisation concernée. D'autres bassins et répertoires, en cours de développement, seront mis à la disposition des organisations en 2009-2010.

Services de ressourcement des cadres de direction

7.50 Bien qu'elle ait délégué aux administrateurs généraux ses pouvoirs de nomination aux postes de cadres de direction, la CFP continue d'offrir, selon le principe du recouvrement des coûts, des services de ressourcement des cadres de direction pour les nominations aux niveaux EX-1 à EX-3. Ces services, assurés depuis longtemps, forment toujours un modèle de dotation hautement efficace et englobent des éléments essentiels de la dotation tels que l'orientation, la formulation de conseils, l'affichage des annonces, la création d'outils d'évaluation et la prestation de soutien aux gestionnaires d'embauche durant la phase d'évaluation (p. ex. durant l'entrevue ou pendant l'intégration des données relatives à l'évaluation). En 2008-2009, la CFP a reçu 189 demandes d'organisations souhaitant faire appel à ses services en la matière.

7.51 À l'issue de l'Examen stratégique horizontal des ressources humaines mené par le gouvernement, il a été décidé que les services de dotation visant les postes de EX-4 et EX-5 ne seraient plus offerts par l'Agence de la fonction publique du Canada (maintenant appelée Bureau du dirigeant principal des ressources humaines), mais bien par la CFP. Celle-ci les offrira aux organisations, selon le principe du recouvrement des coûts, à l'instar des services touchant la dotation des postes de EX-1 à EX-3.

7.52 Après la publication de la *Vérification pangouvernementale des nominations de cadres de direction (EX)*, la CFP s'est engagée à revoir les services qu'elle offrait aux ministères et organismes. En 2008-2009, elle a procédé à un examen des services de ressourcement des cadres de direction qui sont offerts

aux organisations fédérales. En 2009-2010, elle se fondera sur les conclusions de cet examen afin de mettre en œuvre de nouveaux mécanismes d'assurance de la qualité.

Services et produits d'évaluation

7.53 La CFP fournit aux organisations fédérales une vaste gamme de produits et services d'évaluation obligatoires et facultatifs. Les tests d'évaluation de langue seconde (ELS) sont du nombre des instruments obligatoires, car les organisations fédérales assujetties à la LEFP sont tenues de les utiliser pour doter les postes bilingues. Les examens professionnels, les examens de gestion, les services de counselling aux cadres supérieurs et les autres services d'évaluation personnalisés constituent des instruments ou des services d'évaluation facultatifs, tant pour les postes de cadres de direction que pour les autres, et la CFP les offre aux organisations fédérales, selon le principe du recouvrement des coûts.

7.54 En ce qui concerne l'évaluation des compétences en gestion et en leadership, la CFP a notamment mis sur pied des centres d'évaluation, et développé des exercices de la corbeille (*in-basket*) et des simulations, comme les Simulations pour la sélection des EX (SELEX). Ces instruments permettent aux candidats et aux gestionnaires d'embauche d'obtenir des renseignements utiles sur les points forts des candidats quant à la gestion et aux besoins en matière de perfectionnement. De plus, la CFP offre aux cadres de direction et aux groupes de la relève de la direction des services d'évaluation et d'encadrement axés sur la carrière.

Nombre d'évaluations

7.55 En 2008-2009, le nombre d'évaluations a connu une légère hausse pour l'ELS, et est demeuré relativement stable pour d'autres services d'évaluation, comme les services de counselling aux cadres supérieurs. Cela dit, c'est la première fois depuis des années que l'utilisation des examens professionnels par les organisations connaît une baisse de 28 %. Cette baisse tient vraisemblablement au fait que les services liés aux examens professionnels sont maintenant offerts selon le principe du recouvrement des coûts mis en place en 2008-2009. En 2009-2010, la CFP continuera d'examiner des solutions de rechange plus économiques, mais tout aussi efficaces pour les gestionnaires d'embauche et les organisations.

7.56 La CFP offre des services de vérification des références des cadres de direction selon le principe du recouvrement des coûts. La vérification des références, qui figure parmi les exigences des lignes directrices, fait partie intégrante du processus de nomination des cadres de direction. Menée adéquatement,

[...] c'est la première fois depuis des années que l'utilisation des examens professionnels par les organisations connaît une baisse de 28 %. Cette baisse tient vraisemblablement au fait que les services liés aux examens professionnels sont maintenant offerts selon le principe du recouvrement des coûts[...]

elle peut être d'une très grande utilité lorsqu'il s'agit de cerner et d'éviter des problèmes d'embauche éventuels, et les coûts qu'ils occasionnent. En 2008-2009, l'utilisation des services de vérification des références des cadres de direction est demeurée stable.

7.57 Les outils d'évaluation du perfectionnement, comme les Simulations pour l'identification du leadership (SIL), font toujours l'objet d'une forte demande de la part des ministères et organismes. En plus de fournir beaucoup de renseignements valides en ce qui a trait au renforcement des compétences en leadership, les SIL permettent d'évaluer les compétences d'un candidat en regard du profil de compétences clés en leadership de la fonction publique.

7.58 En 2008-2009, la demande à l'égard des services d'encadrement et de counselling de la CFP est restée relativement stable. Au cours de l'exercice, la CFP a offert des services à 938 personnes, et le nombre de demandes visant certains services de perfectionnement, comme l'Identification de parcours de perfectionnement au niveau EX (IPEX), a continué d'augmenter (102 en 2008-2009). Mis en œuvre en 2006-2007, l'IPEX permet aux participants d'obtenir, suivant plusieurs séances, une rétroaction exhaustive de la part de psychologues agréés et de gestionnaires supérieurs agissant à titre d'encadreurs, qui se prononcent sur les capacités et les compétences des participants en matière de leadership. Ces services conviennent aux fonctionnaires intéressés à des postes de cadres de direction ainsi qu'aux organisations ayant entrepris une planification organisationnelle et une planification de la relève.

Tableau 26 – Nombre d'évaluations

Évaluations	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Changement par rapport à l'exercice précédent
Ensemble des examens et des évaluations (y compris les tests d'ELS)	112 318	162 200	180 591	237 112	216 132	-8,9 %
Évaluation des EX au niveau d'entrée	309	485	544	460	277	-39,8 %
Simulation pour les EX-3	2	3	4	54	15	-72,2 %
Vérification des références des EX	2 103	2 246	1 892	1 565	1 561	-0,003 %

Source : Système de correction des examens et de production des rapports, Système intégré d'information du centre d'évaluation, Centre de psychologie du personnel, 31 mars 2009.

Outils et services d'évaluation personnalisés

7.59 C'est dans le cadre d'un régime de rémunération des services que la CFP offre aux ministères et organismes, qui ont des besoins particuliers, une vaste gamme de services d'évaluation personnalisés, ce qui comprend la conception et l'administration de divers produits et services en matière d'évaluation. En 2008-2009, à titre d'exemple, la CFP a personnalisé ses simulations pour plusieurs organisations et conçu, pour le compte de Ressources humaines et Développement des compétences Canada, des instruments de sélection spécialisés qui permettent de déceler les leaders de demain. Elle a également créé des instruments de sélection spécialisés pour les experts d'Environnement Canada.

7.60 En 2008-2009, la CFP a observé un intérêt croissant à l'égard des outils de sélection économiques, comme les dossiers de réalisations professionnelles (DRP). Fondés sur les compétences, les DRP peuvent aider les ministères et organismes à évaluer les candidats au tout début du processus de sélection. Dans les DRP, les candidats décrivent leurs compétences en donnant des exemples de réalisations pertinentes. Il y a ensuite cotation de ces descriptions par des comités d'évaluation composés de psychologues et de cadres de direction expérimentés, qui veillent à ce que le processus de cotation soit normalisé, juste et fiable. En 2008-2009, la CFP a administré plus de 175 DRP dans le contexte de deux processus de nomination organisationnels au niveau EX-1.

Depuis 2006-2007, la CFP prête assistance à Environnement Canada (EC) pour sa campagne annuelle de **recrutement de météorologues**. En 2008-2009, les météorologues d'EC et la CFP ont terminé, pour une troisième année, l'évaluation des candidats aux postes de météorologues au niveau d'entrée en ayant recours à une simulation normalisée de la CFP. Grâce à cette simulation, EC est mieux à même de trouver des recrues qualifiées qui possèdent des connaissances scientifiques et qui ont ce qu'il faut pour assumer le rôle de météorologue, un rôle unique qui comporte souvent une grande part de stress.

Mesures d'adaptation liées aux tests

7.61 Les organisations fédérales sont tenues de prendre des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées, et ce, conformément à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et à la *Politique sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées dans la fonction publique fédérale*, une politique conjointe de la CFP et du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. La CFP établit des mesures d'adaptation pour ses examens et conçoit d'autres formats d'examens, au besoin.

7.62 En 2008-2009, la CFP a continué d'établir des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées devant passer des examens et de conseiller, selon son régime de rémunération des services, les ministères et organismes en ce qui concerne les mesures d'adaptation à prendre pour leurs examens. En tout, la CFP a observé une hausse de 6,5 % du nombre de demandes de mesures d'adaptation pour ses examens; en effet, 2 442 demandes ont été reçues en 2008-2009, comparativement à 2 294 en 2007-2008. En plus d'avoir offert des conseils sur les mesures d'adaptation à prendre, la CFP a conçu plus de 200 nouveaux formats d'examens (p. ex. braille, gros caractères et synthèse de la parole à partir du texte) pour les personnes handicapées.

Évaluation de la langue seconde

7.63 Aux fins de la dotation, la CFP est responsable de l'évaluation de la compétence en langue seconde. Pour remplir son mandat, elle élabore, fournit ou administre des tests normalisés de compréhension de l'écrit, d'expression écrite et de compétence orale, et assure un suivi à cet égard. La CFP accorde une reconnaissance professionnelle aux personnes qui, au sein même des organisations, administrent le test de compréhension de l'écrit et celui d'expression écrite. En outre, elle sélectionne et forme des évaluateurs linguistiques, puis leur accorde l'accréditation nécessaire pour qu'ils puissent administrer le test de compétence orale.

7.64 En 2005-2006, la CFP a lancé un plan pluriannuel dans le but d'élaborer et de mettre en œuvre de nouvelles versions de ses trois tests d'ELS. Le nouveau test d'expression écrite a été mis en œuvre en octobre 2007 et le nouveau test de compétence orale, en 2008-2009. Au cours de l'exercice, la CFP a également poursuivi l'élaboration de son nouveau test de compréhension de l'écrit, qu'elle prévoit terminer et mettre en œuvre d'ici le 31 mars 2010. Grâce à ses instruments d'évaluation modernes, la CFP peut continuer de veiller à ce que les exigences linguistiques des postes bilingues soient évaluées de façon juste, objective et uniforme dans toutes les organisations fédérales assujetties à la LEFP.

[...] la CFP a également poursuivi l'élaboration de son nouveau test de compréhension de l'écrit, qu'elle prévoit terminer et mettre en œuvre d'ici le 31 mars 2010.

7.65 À l'issue d'un projet pilote de deux ans, la CFP a créé en 2008-2009 le Comité d'examen tripartite. Le Comité, qui fonctionne selon le principe du recouvrement des coûts, a pour mandat d'examiner le dossier des fonctionnaires qui éprouvent de la difficulté à réussir le test de compétence orale dans leur langue seconde. Il se compose de trois membres, lesquels représentent le Centre de formation linguistique de l'École de la fonction publique du Canada, le Centre de psychologie du personnel de la CFP et le ministère ou l'organisme d'attache de l'employé. Le Comité peut recommander des stratégies relatives à la formation et à l'évaluation ou suggérer des interventions possibles (p. ex. affectations professionnelles dans la seconde langue officielle de l'employé). Le processus d'examen est

entièrement volontaire. Deux dossiers ont été examinés jusqu'à présent, et des recommandations ont été formulées aux organisations qui en avaient fait la demande.

7.66 En 2008-2009, la CFP a noté une augmentation de 7,6 % des tests administrés dans le cadre de l'ELS (102 081 évaluations par rapport à 94 864 lors de l'exercice précédent), ce qui constitue une hausse globale de 59 % du nombre de tests administrés au cours des cinq dernières années (102 081 évaluations en 2008-2009 par rapport à 62 248 en 2004-2005). C'est le test d'expression écrite qui a connu la hausse la plus importante en 2008-2009, suivi du test de compréhension de l'écrit, puis du test de compétence orale.

En 2008-2009, la CFP a noté une augmentation de 7,6 % des tests administrés dans le cadre de l'ELS[...] ce qui constitue une hausse globale de 59 % du nombre de tests administrés au cours des cinq dernières années...

Tableau 27 – Nombre d'examens de langue seconde administrés, selon l'examen et l'exercice, et changement par rapport à l'exercice précédent

Types d'évaluations	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Changement par rapport à l'exercice précédent
Compréhension de l'écrit	20 610	26 319	27 244	32 894	34 967	6,3 %
Expression écrite	23 347	28 950	29 887	36 139	39 779	10,1 %
Compétence orale	20 291	22 963	24 327	25 831	27 335	5,8 %
TOTAL	**64 248**	**78 232**	**81 458**	**94 864**	**102 081**	**7,6 %**

Source : Système de correction des examens et de production des rapports, Centre de psychologie du personnel, 31 mars 2009

7.67 En 2008-2009, les trois quarts des tests de compétence orale ont été administrés dans le cadre de processus visant la dotation de postes pour lesquels le bilinguisme était impératif à la nomination (54,2 %), ou à des fins de formation ou de dotation de postes pour lesquels le bilinguisme n'était pas impératif (21,3 %). Les autres tests ont été administrés à diverses fins, comme la redéfinition des exigences linguistiques d'un poste.

7.68 En 2007-2008, la CFP a adopté de nouvelles normes de service pour l'administration des tests de compétence orale dans la langue seconde, normes qu'elle a réussi à respecter dans tous les cas en 2008-2009. Elle a répondu en moins de deux semaines à toutes les demandes de tests de compétence orale présentées dans le cadre de processus où le bilinguisme était impératif. Quant aux demandes relatives à une formation linguistique et aux autres types de demandes, elle y a répondu à l'intérieur d'une période beaucoup plus courte que ce que les normes prévoyaient, à savoir quatre et dix semaines, respectivement.

7.69 **Taux de réussite au test de compétence orale en anglais et en français, selon le niveau et l'exercice financier** – La CFP suit de près le taux de réussite au test de compétence orale dans la langue seconde. Le tableau 28 illustre ce taux de réussite au cours des trois derniers exercices financiers (de 2006-2007 à 2008-2009) pour les trois niveaux combinés, pour les niveaux B et C ainsi que pour le niveau C seulement parmi les cadres de direction. Au cours de cette période de trois ans, le taux de réussite au test en anglais pour les trois niveaux combinés est passé de 81,8 % en 2006 2007 à 83,4 % en 2007-2008, puis est demeuré stable à 83,6 % en 2008-2009. Pendant cette même période, le taux de réussite des cadres de direction au niveau C a connu une baisse, passant de 77,8 % à 70,4 %. En ce qui concerne les trois niveaux combinés (A, B et C), le taux de réussite au test en français a été à peu près le même; en effet, il est passé de 61,9 % en 2006-2007 à 66,4 % en 2007-2008, puis est demeuré stable à 66,5 % en 2008-2009. Toujours au cours de cette période de trois ans, le taux de réussite des cadres de direction au niveau C a connu une hausse, passant de 49,2 % en 2006-2007 à 58,1 % en 2008-2009. Il est difficile d'expliquer ces variations en raison des différents facteurs influant sur les résultats, y compris l'évolution du profil des personnes qui passent les tests ainsi que des changements dans l'effectif et les politiques.

Tableau 28 – Taux de réussite au test de compétence orale en anglais et en français, selon le niveau et l'exercice*

Niveau	2006-2007		2007-2008		2008-2009	
	Français	Anglais	Français	Anglais	Français	Anglais
Tous les niveaux (A, B, C)	61,9 %	81,8 %	66,4 %	83,4 %	66,5 %	83,6 %
Niveau B seulement	72,2 %	89,5 %	76,0 %	90,4 %	76,6 %	91,4 %
Niveau B seulement	48,5 %	66,5 %	53,5 %	66,6 %	48,9 %	64,1 %
– Niveau C (cadres de direction seulement)	49,2 %	77,8 %	57,2 %	74,1 %	58,1 %	70,4 %

Source : Système de correction des examens et de production des rapports, Centre de psychologie du personnel, 31 mars 2009

*On entend par taux de réussite le nombre de personnes qui ont réussi le test à un niveau donné, lequel a été divisé par le nombre total de tests à ce niveau, exprimé en pourcentage. Les niveaux A, B et C correspondent respectivement aux niveaux de base, intermédiaire et avancé en ce qui concerne la compétence dans la langue seconde.

Sécurité des examens de la CFP

7.70 En 2008-2009, la CFP a lancé une vérification après avoir reçu des renseignements qui donnaient à penser que l'école de langues privée Nec Plus Ultra (NPU) était entrée en possession de tests d'évaluation de langue seconde (ELS) de la CFP. Cette vérification a permis de conclure que NPU possédait et utilisait, sans l'autorisation de la CFP, certaines versions des tests de compréhension de l'écrit et d'expression écrite d'ELS. Le rapport de vérification, déposé le 14 mai 2009, se trouve sur le site Web de la CFP au www.psc cfp.gc.ca.

7.71 La CFP est déterminée à mettre en œuvre les recommandations formulées dans son rapport de vérification. En 2009-2010, elle remplacera les examens dont l'intégrité a été compromise et entreprendra de réévaluer les personnes ayant passé le test de compréhension de l'écrit ou le test d'expression écrite d'ELS, après avoir suivi une formation linguistique à l'école de langues NPU au cours de la période visée par la vérification. Si la sécurité d'un test est compromise, l'intégrité de certains résultats obtenus à ce même test peut être mise en doute. La CFP reconnaît que les anciens étudiants de l'école de langues NPU ne savaient peut-être pas qu'une partie de leurs documents de formation étaient inadéquats. Comme l'intégrité des résultats est essentielle au respect du mérite dans les processus de nomination, il faut administrer de nouveaux tests pour s'assurer que les nominations antérieures ou futures d'anciens étudiants de l'école NPU respectent le mérite.

En 2009-2010, elle (la CFP) remplacera les examens dont l'intégrité a été compromise et entreprendra de réévaluer les personnes ayant passé le test de compréhension de l'écrit ou le test d'expression écrite d'ELS, après avoir suivi une formation linguistique à l'école de langues NPU [...]

7.72 En 2008-2009, la CFP a également revu sa façon de faire pour assurer la sécurité des examens. Elle travaille actuellement à mettre en œuvre les recommandations issues de cet examen et continuera de le faire au cours des prochains exercices. À titre d'exemple, la CFP cherche à accroître sa capacité de surveiller les mesures de sécurité entourant les examens, et à sensibiliser les organisations fédérales à la nécessité de faire de même. En outre, la CFP continue d'éliminer progressivement les examens en version papier pour recourir de plus en plus aux examens en ligne jugés plus sûrs. De même, elle veille à prêter assistance aux ministères et organismes qui souhaitent établir leurs propres centres d'examens en ligne, et à examiner de quelle façon les nouvelles technologies, comme les examens générés par ordinateur, pourraient réduire les répercussions d'une divulgation inappropriée du contenu des examens.

[...] la CFP continue d'éliminer progressivement les examens en version papier pour recourir de plus en plus aux examens en ligne jugés plus sûrs.

Innovations dans le domaine des évaluations et des examens en ligne

7.73 En 2008-2009, la CFP a continué de travailler à l'expansion de ses services d'examen en ligne, qui sont un moyen rapide, efficace et sûr de faire passer des examens. Grâce aux examens en ligne, elle peut accélérer l'administration et la cotation des examens, ainsi que la communication des résultats, et réduire le coût global qui s'y rattache.

7.74 En 2008-2009, la CFP a collaboré avec des ministères et organismes pour faire passer à 127 le nombre de centres d'examen en ligne, et faire passer à 300 le nombre de fonctionnaires possédant l'accréditation nécessaire pour administrer ces examens. Des organisations comme Service Canada et Statistique Canada ont ouvert les premiers centres d'administration des examens en ligne de la CFP.

7.75 La CFP a également augmenté le nombre d'examens en ligne qu'elle met à la disposition des ministères et organismes. Elle a converti deux de ses examens d'habileté cognitive les plus demandés dans un format électronique, ce qui porte à sept le nombre d'examens en ligne pouvant être utilisés dans le cadre de processus de sélection. Ces deux examens sont tout indiqués pour gérer un nombre élevé de candidatures au moment de la dotation de postes liés aux services administratifs et aux postes d'agent.

La CFP continue de moderniser ses produits d'évaluation afin de répondre aux besoins des gestionnaires d'embauche et des postulants.

7.76 La CFP continue de moderniser ses produits d'évaluation afin de répondre aux besoins des gestionnaires d'embauche et des postulants. En 2008-2009, elle a entrepris la conception de deux instruments (examens et autres outils d'évaluation) qui seront administrés par Internet dans un milieu non supervisé.

- Le premier instrument en cours de conception est un examen non surveillé d'habileté cognitive qui permettra de procéder à une évaluation initiale de la capacité de raisonnement des candidats. Les gestionnaires d'embauche pourront utiliser cet instrument pour présélectionner des candidats à certains postes dans le domaine de l'administration et du travail de bureau (CR-5, AS-1 et AS-2, par exemple). Si un gestionnaire d'embauche choisit de faire passer un examen non surveillé, les postulants le subiront dans le cadre du processus de demande initial. Seuls les candidats qui réussiront l'examen non surveillé et rempliront les autres exigences de la présélection passeront à l'étape suivante de l'évaluation. Avant qu'une nomination ne soit effectuée, les résultats obtenus à l'examen non surveillé seront validés dans le cadre d'une séance d'examen supervisée, qui permettra une évaluation différente de l'habileté cognitive.

- Le second instrument que la CFP est en train de concevoir, et qui ne requiert aucune surveillance, porte sur un questionnaire d'autoévaluation conçu pour aider les postulants éventuels à évaluer leurs compétences en expression écrite dans leur langue seconde, en regard des normes linguistiques (niveaux A, B et C) applicables aux postes bilingues. Il aidera les postulants à prendre des décisions éclairées sur la présentation de leur candidature à un poste comportant des exigences sur le plan de l'expression écrite dans leur langue seconde. L'utilisation des résultats de cette autoévaluation est réservée aux postulants éventuels. Les personnes qui poseront leur candidature à des postes bilingues devront obtenir des résultats valides au test d'expression écrite d'ELS de la CFP, lequel est administré sous surveillance.

7.77 Ces deux outils, dont la mise à l'essai se fera en 2009-2010, aideront à gérer un nombre élevé de candidatures sans entraîner de coûts substantiels.

Projet de modernisation de la dotation de la fonction publique

7.78 Dans la foulée de la modernisation de la dotation, la CFP continue de diriger le Projet de modernisation de la dotation de la fonction publique en collaboration avec divers intervenants au sein d'organisations. En 2008-2009, la CFP a :

- poursuivi le développement et la gestion du SRFP, un système de recrutement électronique qui facilite la dotation de postes de la fonction publique fédérale au moyen de processus externes;
- permis à un plus grand nombre de ministères et organismes de bénéficier d'un accès direct au SRFP;
- mis à l'essai le projet Métamorphose de la dotation, un modèle applicable au recrutement et à l'évaluation des candidats, de la publication de l'annonce à la nomination, en 45 jours;
- collaboré avec des ministères et organismes afin de définir les besoins organisationnels et d'effectuer une analyse de rentabilisation pour une solution globale en matière de dotation interne et externe;
- entrepris de remanier le site Web emplois.gc.ca en employant une stratégie progressive en partenariat avec le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, cela afin de rendre le site plus interactif et plus convivial pour les chercheurs d'emploi.

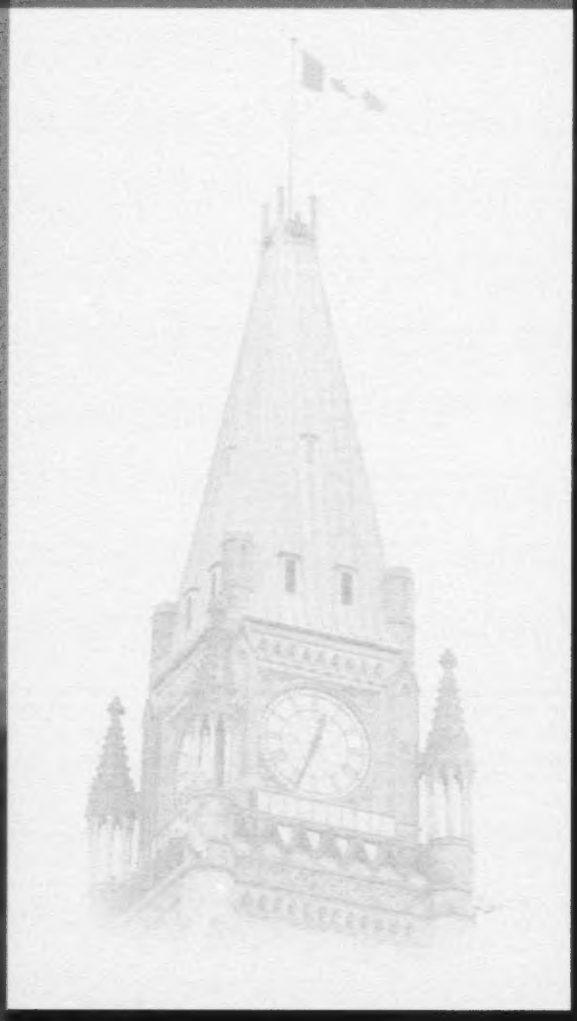
7.79 La prochaine étape de la modernisation – la dotation électronique – portera sur les priorités déterminées par les ministères et organismes, dont :

- l'intégration de la dotation interne (qui se fait actuellement au moyen de Publiservice) à la dotation externe (SRFP);
- l'optimisation et la rationalisation des processus de dotation;
- la création d'outils faciles à utiliser pour les chercheurs d'emploi, les spécialistes des ressources humaines et les gestionnaires.

...la CFP...travaille à des projets prometteurs avec des ministères et organismes, c'est-à-dire des stratégies peu coûteuses qui mettent pleinement à profit les mesures d'assouplissement prévues dans la LEFP et maximisent l'utilisation des outils existants.

7.80 En 2009-2010, la CFP cherchera à obtenir des fonds supplémentaires afin de poursuivre l'exploitation du SRFP après 2011, et d'élaborer une solution globale pour la dotation interne et externe au cours des cinq prochaines années. Entre-temps, elle travaille à des projets prometteurs avec des ministères et organismes, c'est-à-dire des stratégies peu coûteuses qui mettent pleinement à profit les mesures d'assouplissement prévues dans la LEFP et maximisent l'utilisation des outils existants. À titre d'exemple, la CFP continue d'améliorer le site Web emplois.gc.ca, de travailler au projet Métamorphose de la dotation, de renforcer la collaboration électronique entre les ministères et organismes (p. ex. GCPedia) et d'élargir ses services d'examen en ligne. La CFP continuera en outre d'exploiter le SRFP et d'augmenter, au besoin, le nombre de ministères et organismes bénéficiant d'un accès direct à celui-ci.

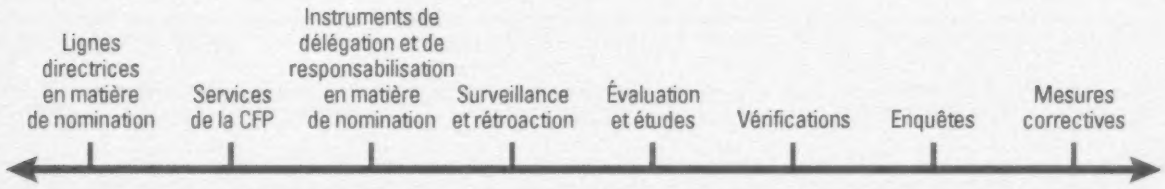
Annexes



Annexe 1

1A-Gamme d'outils de la Commission de la fonction publique visant à assurer la protection du mérite

Gamme d'outils visant à assurer la protection du mérite



Lignes directrices en matière de nomination

Le premier élément correspond à la série de lignes directrices de la Commission de la fonction publique (CFP), laquelle, parallèlement à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) et au *Règlement* connexe, fournit des directives et des orientations aux ministères et organismes sur les exigences minimales auxquelles doivent satisfaire leurs systèmes de dotation. Aux termes de la LEFP, l'administrateur général qui exerce des pouvoirs ou des fonctions délégués par la CFP est assujetti aux lignes directrices en matière de nomination de la CFP au moment de faire et de révoquer des nominations, et de prendre des mesures correctives.

Services de la CFP

La CFP continue d'appuyer les ministères et organismes en favorisant le recrutement à la fonction publique de Canadiens talentueux provenant de tout le pays. Pour ce faire, elle fournit des services, des systèmes et des outils communs permettant aux organisations d'exercer pleinement les pouvoirs qui leur sont délégués et d'obtenir un système de nomination axé sur les valeurs.

Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination

L'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN), que l'administrateur général doit signer afin de se voir conférer des pouvoirs délégués et d'être en mesure de les exercer, énonce tous les pouvoirs et les obligations des administrateurs généraux et des dirigeants des organismes qui acceptent la responsabilité d'exercer ces pouvoirs. L'IDRN est le fondement du contrat conclu entre la CFP et les ministères et organismes. Tous les administrateurs généraux dont les organisations sont assujetties à la LEFP ont établi un IDRN avec la CFP.

Surveillance et rétroaction

La CFP surveille les tendances et les activités afin de déceler les questions et les pratiques à l'échelle du gouvernement qui pourraient poser un risque pour l'intégrité du système de dotation. Cette surveillance prend diverses formes, notamment l'analyse de données et l'examen de plaintes.

La CFP surveille également le rendement des organisations de la fonction publique qui ont des pouvoirs délégués en matière de nomination afin d'évaluer le fonctionnement général du système. Elle évalue ainsi le rendement en dotation des administrateurs généraux et leur fournit une rétroaction de façon à assurer l'amélioration continue du système de nomination de la fonction publique.

La CFP utilise le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD) pour examiner et évaluer le rendement en dotation et fournir une rétroaction à cet égard aux organisations déléguées. Le CRGD établit les attentes de la CFP liées à un système de nomination bien géré qui respecte la LEFP (voir l'annexe 3).

Évaluations

La CFP s'assure, entre autres, du bon fonctionnement du système de dotation, en effectuant des évaluations à l'échelle de l'administration fédérale. Par exemple, elle évalue les répercussions de ses lignes directrices sur les organisations fédérales et examine la façon dont ces dernières exercent les pouvoirs qu'elle leur a délégués. Les évaluations à l'échelle du gouvernement visent également à déterminer les possibilités d'amélioration au fur et à mesure qu'elles se présentent et à en tirer parti de manière proactive.

Études

Les études comprennent la collecte de renseignements sur des questions qui exigent des éclaircissements ou qui intéressent les parlementaires ou la population. Par nature, elles sont normalement plus descriptives et exploratoires que les vérifications. Certaines études peuvent être effectuées en même temps que les vérifications à l'échelle du gouvernement. Bien qu'elles mettent toujours l'accent sur les questions de dotation, les études sont habituellement axées sur la description d'un sujet, la constitution d'une base d'information, l'exploration de ce sujet ou de cette base d'information, et l'élaboration d'une méthode d'évaluation du sujet et de la base d'information pouvant être utilisés dans l'avenir.

Études statistiques

Les études statistiques sont des études analytiques fondées sur les vastes bases de données de la CFP qui visent à clarifier des questions liées à l'embauche et aux activités de dotation à la fonction publique fédérale. Les études statistiques sont habituellement axées sur la description, en termes analytiques, des pratiques de dotation, l'étude des questions particulières touchant des politiques et des programmes dans une perspective d'analyse, et la prestation de soutien analytique à l'égard des fonctions de surveillance de la CFP.

Vérifications

Les vérifications de la CFP portent sur les activités de dotation de ministères et d'organismes gouvernementaux donnés ainsi que sur des enjeux pangouvernementaux observés dans un certain nombre d'organisations. Ces vérifications consistent en des examens objectifs et systématiques qui permettent de réaliser une évaluation indépendante du rendement et de la gestion des activités de dotation. Leur objectif consiste à donner de l'information, une assurance et des avis objectifs au Parlement et, finalement, à la population canadienne quant à l'intégrité du processus de nomination dans la fonction publique.

Vérifications pangouvernementales

Les vérifications pangouvernementales portent sur des questions intersectorielles et sur les activités de dotation de plusieurs ministères et organismes. Lorsque les circonstances le justifient, la CFP peut tirer ses conclusions à partir d'un échantillon d'organisations. Ces vérifications permettent d'évaluer de façon indépendante le rendement et la gestion des activités de dotation au sein des organisations assujetties à la LEFP. Elles permettent de donner de l'information, une assurance et des avis objectifs au Parlement et, finalement, à la population canadienne quant à l'intégrité du processus de nomination dans la fonction publique fédérale.

Vérifications d'entités

Les vérifications d'entités portent sur les activités de dotation et les enjeux de ministères et organismes donnés. En règle générale, ces vérifications visent à établir si une organisation a mis en place un cadre, des pratiques et des systèmes appropriés afin de gérer ses activités de dotation. Elles visent également à vérifier la conformité des activités de dotation avec la LEFP, les autres principes directeurs, les lignes directrices ainsi que l'instrument de délégation qui a été établi avec la CFP. Dans ses rapports de vérification, la CFP peut présenter des recommandations aux administrateurs généraux et procéder à des vérifications de suivi pour s'assurer que l'organisation visée a pris les mesures correctives prévues afin de régler les problèmes décelés.

Vérifications de suivi

À la suite de ses vérifications, la CFP présente aux ministères et organismes des recommandations visant à améliorer leurs systèmes et pratiques de dotation. Elle peut aussi supprimer ou imposer des conditions de délégation des pouvoirs de dotation. Elle surveille en outre l'application de ses recommandations et mène des vérifications de suivi. Dans les cas où la CFP impose des conditions à la délégation des pouvoirs de dotation, elle procède à des vérifications de suivi lorsque les résultats des activités de surveillance indiquent qu'il y a eu des améliorations notables pouvant lui permettre de supprimer ces conditions.

Enquêtes

La LEFP confère à la CFP le pouvoir d'enquêter sur les activités de dotation et les activités politiques dans les situations suivantes :

- Nominations externes;
- Nominations internes, si les pouvoirs à cet égard n'ont pas été délégués;
- Nominations internes, dans les cas où les pouvoirs à cet égard ont été délégués (à la demande des administrateurs généraux);
- Influence politique présumée dans un processus de nomination;
- Fraude présumée dans un processus de nomination;
- Enquête sur des allégations relatives à des activités politiques irrégulières.

La CFP enquête sur les activités de dotation lorsqu'un problème pouvant avoir eu des conséquences sur le processus de nomination a été relevé (p. ex. lorsque les lignes directrices de la CFP ou le Règlement n'ont pas été respectés). Lorsque des préoccupations sont soulevées, la CFP mène des enquêtes pour établir les faits pertinents. Selon les résultats de l'enquête, des mesures correctives peuvent être proposées, envisagées et appliquées. La CFP peut recevoir des renseignements sur un processus de dotation précis provenant de diverses sources, notamment des fonctionnaires, des membres du public, des syndicats, des médias et des rapports de vérification portant sur la dotation.

En vertu de la LEFP, les administrateurs généraux ont la responsabilité de mener leurs propres enquêtes sur les processus de nomination internes qu'ils mettent en œuvre conformément à leurs pouvoirs délégués, et ce, avant de révoquer une nomination ou de prendre des mesures correctives. Les administrateurs généraux peuvent mener leurs propres enquêtes ou demander à la CFP de le faire en leur nom. Les décisions sur les mesures correctives à prendre incombent à l'administrateur général.

Mesures correctives

À l'occasion, les activités de surveillance de la CFP mettent en évidence des problèmes qui peuvent avoir des répercussions sur la situation d'une personne ou qui peuvent même représenter un risque pour l'intégrité du système de dotation. Si un problème peut être réglé au moyen d'une solution ou d'une directive s'appliquant à l'ensemble du système, la CFP peut mettre en place les lignes directrices ou les règlements appropriés. Dans d'autres situations, lorsque des activités de surveillance, des vérifications ou des enquêtes indiquent l'existence de pratiques qui ne sont pas conformes au cadre législatif et stratégique du système de dotation, la LEFP confère à la Commission le pouvoir de prendre des mesures correctives dans un certain nombre de circonstances. Les mesures correctives peuvent être de diverses natures :

- Dans des cas d'irrégularités concernant un processus de dotation, la CFP peut exiger que le processus, en tout ou en partie, soit repris ou réévalué; par exemple, elle peut exiger une nouvelle évaluation d'un examen écrit;
- Dans certains cas, la LEFP autorise la CFP à révoquer une nomination. À titre d'exemple, une telle situation peut survenir si l'enquête révèle qu'une erreur a été commise ou qu'il y a eu une omission ou une conduite irrégulière pendant un processus de nomination externe, si une fraude est survenue pendant un processus de nomination ou si un processus a été soumis à une influence politique;
- Étant donné que le système de dotation est fondé sur la délégation de pouvoirs de la CFP aux administrateurs généraux, la CFP peut aussi imposer des limites ou des conditions à l'exercice des pouvoirs de nomination dans un ministère ou organisme. Dans des cas plus graves, la CFP peut retirer entièrement les pouvoirs délégués.

Ces outils, gérés de façon entièrement intégrée, contribuent à l'évaluation de l'intégrité du système de dotation, et les résultats à cet égard sont présentés annuellement au Parlement. La CFP peut également déposer des rapports spéciaux au Parlement sur tout sujet relevant de sa compétence et de ses fonctions. Outre les rapports réguliers et les rapports spéciaux qu'elle présente au Parlement, y compris ceux qui portent sur les constatations découlant des vérifications, la CFP comparaît devant divers comités parlementaires. La CFP accorde une très haute importance à ses relations avec le Parlement, compte tenu de ses responsabilités lorsqu'il s'agit d'assurer l'intégrité globale du système de nomination et l'impartialité politique de la fonction publique.

1B-Examen des activités de surveillance de la Commission de la fonction publique – Plan d'action

Communication avec les intervenants

Recommandations du comité	Activités/Jalons	Date cible
1. Afin de rationaliser ses rapports au Parlement, la CFP devrait envisager de lui remettre un rapport global résumant les résultats des activités de vérification des ministères, tout en continuant de fournir à ceux-ci les résultats de leurs vérifications individuelles. Pour garantir la transparence du processus de reddition de comptes, les rapports de vérification des ministères doivent rester facilement accessibles au public et, par conséquent, être affichés dans le site Web de la CFP.	Afin de rationaliser ses rapports au Parlement à mesure que le nombre d'activités de vérification des ministères augmente, la CFP mettra à l'essai un rapport global qui résume les résultats de ces activités. Si le nombre de rapports est suffisant, la CFP élaborera un rapport global fictif en fonction des vérifications publiées en 2009 et mettra ce rapport en œuvre par la suite.	Rapport fictif – avril 2010 Mise en œuvre – d'ici septembre 2011
2. Pour améliorer la collaboration entre la CFP et les ministères et organismes centraux, essentielle à une surveillance efficace, la CFP doit créer une tribune régulière pour faciliter le dialogue sur la dotation et la surveillance avec les administrateurs généraux des ministères et des organismes centraux.	En vue d'améliorer la collaboration, la CFP : • amorcera des discussions avec le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines et favorisera des relations de travail axées sur la coopération; • consultera le Comité des sous-ministres sur le renouvellement de la fonction publique afin de déterminer la meilleure façon de mobiliser l'ensemble des administrateurs généraux; • mettra en œuvre une stratégie de communication afin de faire connaître ses plans de vérification pluriannuels aux intervenants intéressés, et d'inciter les organismes qui feront l'objet de vérifications à amorcer des communications précoces et ciblées en vue de clarifier les attentes et d'assurer une communication continue pendant tout le processus de vérification. Dans la mesure du	 Printemps 2009 Printemps 2009 Mise en œuvre – 2010-2011

Recommandations du comité	Activités/Jalons	Date cible
	possible, cette stratégie tirera parti des comités et des moyens de communication existants; et	
	• modifiera ses méthodes de vérification pour faire de l'approche susmentionnée la pratique courante.	Mars 2011
3. Pour améliorer la communication entre la CFP et les agents négociateurs de la fonction publique, la CFP doit tenir régulièrement des réunions avec les dirigeants de ces agents.	Afin d'améliorer la communication avec les agents de négociation de la fonction publique, la CFP :	En cours
	• tiendra des réunions semestrielles avec les dirigeants syndicaux;	
	• proposera des questions à étudier aux réunions du Conseil régional mixte;	
	• fera appel au Conseil consultatif de la Commission de la fonction publique aux fins de consultation.	
4. Pour tenir compte des changements en matière de direction et de renouvellement de la fonction publique, la CFP doit continuer à communiquer son cadre de surveillance et offrir une formation et une orientation continues aux administrateurs généraux, aux gestionnaires hiérarchiques et aux spécialistes des RH. Le cas échéant, les agents négociateurs devraient être invités à participer aux séances d'orientation et de formation.	Pour tenir compte des changements en matière de direction et de renouvellement de la fonction publique, la CFP concevra et tiendra, à l'intention des principaux représentants des ministères, des gestionnaires hiérarchiques, des groupes visés par l'équité en matière d'emploi et des agents de négociation, des séances d'information sur les rôles et les responsabilités de la CFP, sur des questions thématiques et sur les activités de vérification et de surveillance. Ces séances d'information pourraient avoir lieu à l'occasion des activités suivantes :	2009-2010
	• Forum national des gestionnaires, si le thème du forum le permet;	Forum de 2009 annulé
	• discussions informelles organisées par l'EFPC (« La dotation, un système fondé sur la délégation de pouvoirs »)	2009-2010

Collaboration avec le bureau du contrôleur général et le bureau du vérificateur général

Recommandations du comité	Activités/Jalons	Date cible
5. Pour réduire au minimum, au sein des ministères, le chevauchement des activités de surveillance liées aux vérifications de la dotation de la CFP et aux vérifications internes, la CFP et le Bureau du contrôleur général (BCG) doivent élaborer un protocole d'entente (PE) afin de déterminer la meilleure façon de rationaliser leurs activités dans les domaines suivants : • vérifications prévues de la dotation tout en respectant les responsabilités individuelles; • renforcement des capacités des comités de vérification – formation et éducation sur les exigences de la LEFP et les responsabilités de la CFP en matière de surveillance; • renforcement des capacités de l'ensemble des vérificateurs internes – élaboration de méthodes pour l'exécution des vérifications de la dotation; formation et éducation sur la mise en application de ces méthodes.	Afin de réduire au minimum le chevauchement des activités de surveillance liées aux vérifications de la dotation de la CFP et les vérifications internes, la CFP : • cherchera à coordonner ses efforts avec ceux du BCG et établir une entente officielle; • élaborera une stratégie en vue de permettre à l'ensemble des vérificateurs internes de participer aux programmes de formation sur la vérification dispensés par la CFP, et d'accéder au matériel de formation offert par la Commission dans ce domaine.	À partir de mars 2009 Septembre 2009
6. Pour réduire au minimum, au sein des ministères, le chevauchement des activités de surveillance liées aux vérifications de la dotation de la CFP et aux vérifications des RH menées par le Bureau du vérificateur général (BVG), la CFP devrait collaborer avec le BVG afin de favoriser des rapports de travail coopératifs et l'établissement d'un mécanisme officiel d'échange des plans.	Pour réduire au minimum le chevauchement des activités de surveillance liées aux vérifications de la dotation de la CFP et aux vérifications des RH menées par le Bureau du vérificateur général (BVG), la CFP : • communiquera son plan de vérification au BVG; • tiendra des réunions semestrielles avec le BVG au niveau des administrateurs généraux; • effectuera un suivi des réunions avec les administrateurs généraux afin d'assurer la coordination des efforts et la collaboration, si nécessaire.	À partir de mars 2009

Examen des lignes directrices et du cadre de responsabilisation en gestion de la dotation

Recommandations du comité	Activités/Jalons	Date cible
7. Pour clarifier ses attentes à l'égard des ministères, la CFP doit : • terminer l'examen stratégique prévu des lignes directrices concernant les pouvoirs de nomination et les pouvoirs connexes; • continuer à parfaire son Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD); • assurer une consultation et une communication adéquates avec les intervenants pendant qu'elle apporte des changements à ses lignes directrices et au CRGD.	Pour clarifier ses attentes à l'égard des ministères, la CFP effectuera l'examen stratégique prévu et consultera les principaux intervenants (ministères, organismes centraux, agents de négociation, groupes visés par l'équité en matière d'emploi) afin : • d'apporter des changements immédiats destinés corriger les lignes directrices actuelles et de recommander des modifications éventuelles après un examen plus poussé et une consultation supplémentaire des intervenants; • de déceler les problèmes liés aux lignes directrices et de recommander des solutions concernant le cadre législatif et les lignes directrices. Pour ce qui est du CRGD, la CFP :	2009-2010
	• apportera des rajustements à court terme aux indicateurs du CRGD en se fondant sur l'évaluation de l'exercice 2008-2009;	Automne 2009
	• examinera à la lumière des résultats de l'examen stratégique, le cadre conceptuel implicitement représenté par les principaux indicateurs du CRGD afin de déterminer les éléments qu'elle devrait surveiller à l'avenir;	2010-2011
	• améliorera les indicateurs et les mesures du CRGD avec l'aide de spécialistes et en collaboration avec les principaux intervenants, afin d'informer les organismes des attentes spécifiques de la CFP;	
	• élaborera des stratégies adaptées aux petits organismes pour mieux tenir compte de leur réalité;	Été 2010
	• publiera le CRGD mis jour en même temps que la lettre d'appel de 2010.	Automne 2010

8. Pour clarifier ses attentes à l'égard des ministères quant à l'utilisation des processus de nomination non annoncés, la CFP doit préciser et communiquer ses attentes à propos des lignes directrices concernant le choix du processus de nomination et, pour ce faire, consulter adéquatement les intervenants.	La CFP profitera aussi de son examen stratégique des lignes directrices pour clarifier ses attentes quant à l'utilisation des processus de nomination non annoncés et, à cette fin, elle : • élaborera une ligne directrice ou une directive; • déterminera des exemples de critères pertinents à utiliser dans le cadre des processus de nomination non annoncés.	Décembre 2009

Activités de surveillance et processus relatifs au rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation

Recommandations du comité	Activités/Jalons	Date cible
9. Pour améliorer en permanence l'efficacité de son processus de surveillance, la CFP doit : • veiller à consulter adéquatement les intervenants et à leur communiquer le processus d'évaluation du Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation (RMORCD); • parfaire le processus d'évaluation du RMORCD.	La CFP examinera à fond le questionnaire lié au RMORCD et le processus d'évaluation connexe, afin d'adapter les indicateurs et les mesures révisés du CRGD (voir recommandation 7) et de renforcer davantage la rigueur et la transparence. Pour améliorer en permanence l'efficacité de son processus de surveillance, la CFP mènera des consultations annuelles sur le RMORCD auprès d'intervenants de grande, moyenne et petite taille.	Automne 2010 Avant la publication de la lettre d'appel pendant l'été 2010
10. Pour améliorer l'efficacité globale de ses activités de surveillance des données, la CFP doit : • mettre en œuvre une stratégie officielle en matière de données et mettre à niveau son infrastructure de TI; • continuer de collaborer avec les ministères et les organismes centraux de façon à contribuer à la mise en place, à l'échelle du gouvernement, d'une approche rationalisée en ce qui concerne la collecte des données et les systèmes de TI connexes.	Pour améliorer l'efficacité globale de ses activités de surveillance des données, la CFP : • examinera les données dont elle a besoin pour la surveillance afin d'évaluer dans quelle mesure ces besoins sont satisfaits, et formulera des recommandations au sujet des lacunes décelées (voir recommandation 7); • mettra en œuvre une stratégie de surveillance axée sur les TI (des travaux sont actuellement en cours pour déterminer la meilleure manière de mettre la stratégie en œuvre au cours des années venir);	Automne 2010 Mise en place du plan d'ici mai 2009

Recommandations du comité	Activités/Jalons	Date cible
	• continuera de faire partie du comité dirigé par le BCP/SCT et chargé d'élaborer, à l'échelle de la fonction publique, des indicateurs clés pour évaluer la gestion des RH (indicateurs de gestion des personnes).	Terminé en 2010-2011
11. Pour contribuer à l'efficacité globale de ses activités de surveillance du choix du processus de nomination, la CFP doit examiner son approche concernant la collecte de données sur les processus de dotation non annoncés afin de déterminer s'il serait possible d'apporter des changements en vue d'obtenir des données plus exactes et plus complètes.	Pour déterminer s'il est possible d'apporter des modifications afin d'améliorer l'exhaustivité et l'exactitude de l'information dont elle dispose sur le processus de nomination (voir aussi recommandation 8), la CFP : • comparera les mesures contenues dans l'information sur le processus de nomination présentée par les ministères avec les points de référence provenant de sources indépendantes; • examinera la faisabilité de mettre en œuvre un contrôle de la qualité des données provenant des ministères, fondé sur des échantillons.	Septembre 2009
12. Pour assurer la durabilité de ses activités de surveillance, la CFP doit continuer à mettre en œuvre des plans visant à : • accroître le niveau de ressources qu'elle consacre aux activités de surveillance; • investir dans la planification de la relève et le renforcement des capacités dans ce domaine.	Pour garantir la durabilité de ses activités de surveillance, la CFP : • examinera la pertinence des structures organisationnelles qui soutiennent ses activités de surveillance; • veillera à ce que le niveau et le type des ressources soient adaptés la tâche; • s'assurera que les employés reçoivent la formation et le perfectionnement dont ils ont besoin pour exécuter le travail que l'on attend d'eux.	Décembre 2010

Vérification

Recommandations du comité	Activités/Jalons	Date cible
13. Pour assurer l'efficacité de son processus de vérification et la durabilité de ses activités dans ce domaine, la CFP doit continuer à mettre en œuvre ses plans visant à : • investir dans la promotion du travail d'équipe et le leadership de ses vérificateurs; • établir et mettre en œuvre une stratégie d'apprentissage en vue d'assurer le respect des méthodes et l'efficacité des vérifications (formation et coaching par exemple).	Pour assurer l'efficacité de son processus de vérification et la durabilité de ses activités dans ce domaine, la CFP : • élaborera et mettra en œuvre une stratégie d'apprentissage et de perfectionnement du personnel professionnel; • investira dans le perfectionnement du leadership des vérificateurs; • invitera le personnel chargé de la vérification à participer à des discussions sur l'apprentissage et le perfectionnement; • élaborera des outils d'orientation, tels qu'un programme éducatif sur la voie à suivre en matière d'apprentissage et de perfectionnement (cheminement de carrière depuis le niveau d'entrée jusqu'au niveau de gestionnaire); • dispensera de la formation en recourant à des spécialistes internes et des fournisseurs extérieurs; • surveillera les stratégies et déterminera les cibles, telles que le pourcentage de temps requis pour l'apprentissage et la mise en œuvre des plans d'apprentissage.	Travail déjà débuté. Date cible d'achèvement : mars 2010
14. Pour assurer l'efficacité de son processus de vérification, la CFP doit : • adapter ses méthodes de vérification afin qu'elles correspondent mieux au contexte particulier des vérifications de la dotation, qu'elles établissent des liens manifestes avec le Cadre de responsabilisation en gestion	Pour assurer l'efficacité de son processus de vérification, la CFP : • examinera les processus utilisés pour la planification des vérifications, l'examen et la reddition de comptes et, s'il y a lieu, rectifiera les méthodes et les documents connexes; • évaluera les outils de vérification et la technologie disponibles et, au besoin, effectuera les rajustements requis;	Travail déjà débuté. Date cible d'achèvement : mars 2010

Recommandations du comité	Activités/Jalons	Date cible
de la dotation (CRGD) et le cadre de nomination de la CFP, et qu'elles mettent davantage l'accent sur les questions importantes qui présentent des risques; • fournir la technologie et les outils de soutien adéquats nécessaires à la vérification (outils d'échantillonnage et documents de travail électroniques par exemple).	• répondra aux besoins de formation.	
15. Pour maintenir le caractère raisonnable des efforts prévus en matière de vérification, la CFP doit : • continuer de mettre à jour et de réviser son modèle de planification des ressources en tenant compte de l'expérience récente et des pratiques exemplaires en vigueur dans la profession; • mettre en œuvre le nombre cible récemment révisé d'heures prévues au budget; • mettre en œuvre des techniques de gestion de projet plus rigoureuses afin d'assurer le dépistage rapide d'éventuels dépassements de coûts et la prise de mesures correctives en temps opportun.	Pour maintenir le caractère raisonnable des efforts prévus en matière de vérification, la CFP entreprendra un examen de la planification et des processus de vérification en mettant l'accent sur l'affectation des ressources et la gestion des projets. Dans le cadre de cet examen, la CFP : • évaluera les compétences, l'expertise et les capacités actuelles dans le domaine de la vérification; • évaluera les heures réelles (par phase de vérification) consacrées jusqu'ici aux activités de vérification; • élaborera une stratégie en vue de mettre en œuvre le nombre cible récemment révisé d'heures prévues au budget; • élaborera un modèle de ressources afin de mieux harmoniser les compétences, les ressources et les phases de vérification à l'échelle de la DGVEE; • établira un modèle de processus d'exécution des vérifications prévoyant des balises, des étapes et des approbations claires; • établira un système de surveillance de la gestion des projets et des processus.	Évaluation en cours Stratégie – janvier 2010 Modèle de ressourcement – mars 2010 Système de surveillance – mars 2011

16. Pour maintenir le caractère raisonnable des efforts prévus en matière de vérification, la CFP doit : • obtenir une rétroaction officielle des ministères grâce à un processus structuré d'enquêtes d'opinion; • entreprendre tous les ans ou tous les deux ans un examen externe de l'assurance de la qualité.	Pour maintenir le caractère raisonnable des efforts prévus en matière de vérification, la CFP : • élaborera et mettra en œuvre un processus structuré d'enquêtes d'opinion afin d'obtenir une rétroaction de la part des ministères et des organismes soumis à des activités de vérification; • mettra en place des examens de l'assurance de la qualité auxquels elle se soumettra tous les deux ans.	 Mars 2011 Mars 2011

Surveillance du rendement et présentation de rapports

Recommandations du comité	Activités/Jalons	Date cible
17. Pour garantir que les efforts consacrés par la CFP à la surveillance demeurent adéquats, les examens annuels des plans stratégiques et du rendement menés par la Commission doivent continuer d'inclure un examen rigoureux des résultats de ses activités de surveillance et de vérification.	Dans le cadre de son processus de planification stratégique et d'examen du rendement, la CFP continuera d'examiner les résultats de ses activités de surveillance et de vérification afin d'assurer le maintien d'un sain équilibre entre les deux.	En cours
	La CFP examinera ses indicateurs de rendement dans l'AAP.	2009-2010
	La CFP établira une stratégie de mesure du rendement afin de mesurer les progrès effectués au regard du plan d'action concernant les activités de surveillance.	2009-2010
	S'il y a lieu, la CFP apportera des modifications aux rapports connexes (RPP, RMR par exemple).	2009-2010
18. Pour garantir la responsabilisation et la transparence des résultats touchant le rendement de ses activités de surveillance, la CFP doit continuer de rendre compte au Parlement du nombre prévu et réel de vérifications exécutées au cours d'une année, ainsi que des progrès accomplis quant au renforcement des capacités.	La CFP continuera de rendre compte au Parlement du nombre prévu et réel de vérifications menées chaque année, ainsi que des progrès accomplis quant au renforcement des capacités et aux résultats atteints.	En cours

Annexe 2

Plan de vérification, d'évaluation et d'études pour 2010 et 2011

Pour le compte du Parlement, la Commission de la fonction publique (CFP) surveille l'intégrité du système de dotation et l'impartialité politique de la fonction publique. Afin de s'acquitter de ses responsabilités envers le Parlement, la CFP effectue des vérifications, des évaluations et des études indépendantes visant à examiner les activités de dotation des ministères et organismes, et à analyser des questions qui touchent l'ensemble de l'administration publique.

Le plan de vérification, d'évaluation et d'études vise à permettre à la CFP d'atteindre son objectif qui consiste à effectuer des vérifications auprès des ministères et organismes, selon un cycle de cinq à sept ans. Le plan tient également compte des résultats de l'examen des activités de surveillance mené par un comité d'examen indépendant en 2008.

Plus précisément, le plan définit les engagements prévus pour 2010 et 2011. Des modifications pourront y être apportées à mesure que la CFP actualisera ses évaluations de risque et ses activités de surveillance. La différence entre une vérification, une évaluation et une étude est expliquée à l'annexe 1.

Résumé des projets de vérification, d'évaluation et d'études en cours et prévus pour 2010 et 2011

Projets en cours et prévus pour 2010	
Titre	Description
Agence spatiale canadienne	Vérification de suivi d'entité
Affaires indiennes et du Nord Canada	Vérification d'entité
Commission canadienne des grains	Vérification d'entité
Commission nationale des libérations conditionnelles	Vérification d'entité
Agence de promotion économique du Canada atlantique	Vérification d'entité
Bibliothèque et Archives Canada	Vérification d'entité
Pêches et Océans Canada	Vérification d'entité
La dotation collective dans la fonction publique – Leçons tirées	Vérification à l'échelle du gouvernement
Étude sur la vérification des attestations d'études	Étude à l'échelle du gouvernement
Étude sur l'emploi occasionnel	Étude à l'échelle du gouvernement
Embauche subséquente de personnel temporaire en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*	Étude à l'échelle du gouvernement
Cheminements de carrière des membres des groupes désignés et des communautés de langue officielle dans la fonction publique fédérale	Étude statistique
Mises à jour des études statistiques déjà publiées	Mises à jour des études statistiques

Projets prévus pour 2011	
Titre	Description
Gendarmerie royale du Canada	Vérification de suivi d'entité
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	Vérification d'entité
Ressources naturelles Canada	Vérification d'entité
Industrie Canada	Vérification d'entité
Transports Canada	Vérification d'entité
Tribunal d'appel des transports du Canada	Vérification d'entité
Affaires étrangères et Commerce international Canada	Vérification d'entité
Environnement Canada	Vérification d'entité
Vérification des organismes distincts dont les nominations sont effectuées conformément à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* • Agence de la consommation en matière financière du Canada • Office national de l'énergie • Bureau du surintendant des institutions financières • Commission des relations de travail dans la fonction publique	Vérification d'entité
Nomination de cadres	Vérification de suivi à l'échelle du gouvernement
Santé et capacité de la collectivité de la dotation	Étude à l'échelle du gouvernement
Stratégies de recrutement – Innovation et pratiques exemplaires	Étude à l'échelle du gouvernement
Mises à jour des études statistiques déjà publiées	Mises à jour des études statistiques

Annexe 3

Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation

Principaux secteurs de changement	Effets souhaités : progrès grâce aux facteurs clés de réussite				Effets souhaités : progrès à l'égard de l'amélioration des résultats à court terme	
	Délégation des pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux	Planification des RH et intégration de celle-ci à la planification des activités	Systèmes organisationnels de soutien aux RH	Responsabilité de la gestion à l'égard des résultats	Résultats : souplesse et efficience	Résultats : efficacité et respect des valeurs de dotation
Détails des principaux indicateurs de rendement permanents de réussite à long terme	• Ministères et organismes : élaboration et mise en œuvre d'un instrument de subdélégation • Des mécanismes sont en place pour faire en sorte que les gestionnaires se conforment à leurs pouvoirs subdélégués • Absence du retrait temporaire des pouvoirs délégués aux ministères et organismes par la Commission de la fonction publique (CFP)	• Liens stratégiques entre les stratégies de dotation et les plans des activités et des ressources humaines • Stratégies de dotation respectant les exigences clés • Réduction du pourcentage de personnes embauchées pour une période indéterminée provenant de postes occasionnels ou de durée déterminée • Optimisation de l'utilisation des équivalents temps plein par rapport au nombre prévu au budget	• Satisfaction des gestionnaires quant à la qualité globale des services de dotation • Satisfaction des gestionnaires quant au délai d'exécution et à la qualité des systèmes d'information sur la dotation • Diminution du taux de roulement des employés du groupe PE; accroissement du nombre d'employés du groupe PE par rapport a) aux niveaux d'emploi des ministères et organismes; b) au volume des activités de dotation • Augmentation du pourcentage de conseillers en RH ayant accès à de la formation continue en matière de dotation	• Écarts entre la planification et les objectifs des activités de dotation par rapport aux résultats atteints : Sont-ils évalués? Sont-ils suffisamment expliqués? Sont-ils communiqués clairement? • Évaluation interne de tout problème décelé (tel qu'il est décrit plus haut) et prise de mesures correctives • Correction rapide des lacunes décelées par la CFP sur le plan du rendement en dotation	• Accroissement de la satisfaction des gestionnaires quant à la souplesse dont ils disposent pour effectuer des nominations • Diminution de la durée du processus d'embauche • Augmentation de la satisfaction des personnes nommées quant à la durée du processus de nomination	• Mérite • Impartialité politique • Représentativité • Accessibilité • Justice • Transparence

Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (suite) : efficacité et respect des valeurs de dotation

VALEURS	INDICATEURS
Mérite	• Satisfaction des gestionnaires – Qualité de l'embauche • Pourcentage des nominations non impératives visant des personnes qui ne possèdent pas le profil linguistique demandé après l'expiration du délai prescrit par le règlement • Perception chez les candidats que les exigences réelles du poste correspondent à celles annoncées • Perception chez les candidats que les qualifications et les critères annoncés pour le poste sont exempts de préjugés et d'obstacles • Tendances relatives aux plaintes fondées qui sont déposées auprès du Tribunal de la dotation de la fonction publique et aux enquêtes menées par la CFP sur des questions de dotation • Tendances relatives aux enquêtes internes ou aux plaintes fondées
Impartialité	• Perception chez les gestionnaires de pressions externes en faveur d'un candidat • Nombre de plaintes fondées portant sur l'influence politique dans la dotation
Représentativité	• Stratégies de dotation – Équité en matière d'emploi (EE) (proportion des personnes embauchées par rapport à la disponibilité dans la population active) • Nombre et pourcentage d'annonces de processus de dotation internes et externes ciblés pour les groupes d'EE en vue d'accroître l'accessibilité des membres des groupes d'EE aux postes de la fonction publique
Accessibilité	• Proportion de processus externes non annoncés par rapport au nombre total de processus • Proportion de processus externes annoncés à l'échelle nationale par rapport au nombre total de processus • Proportion de processus internes non annoncés par rapport au nombre total de processus • Tendances relatives au choix du processus de dotation par les gestionnaires
Justice	• Perception chez les candidats que le processus d'évaluation était juste • Pourcentage des personnes occupant un poste intérimaire qui obtiennent ensuite le statut d'employé pour une période indéterminée au même poste ou à un poste semblable dans la même organisation
Transparence	• Communication de renseignements clairs sur les plans des ressources humaines et les stratégies de dotation dans les sites Web des ministères, et communication claire de leur contenu au personnel et aux gestionnaires • Communication de renseignements sur la dotation aux syndicats et consultation de ces groupes par les organisations • Durée d'affichage des postes • Perception chez les candidats que les processus de dotation internes sont ouverts et transparents

Annexe 4

Restrictions et conditions particulières imposées aux organisations à la suite des résultats des activités de surveillance de la Commission de la fonction publique

	Agence spatiale canadienne	Bureau de l'Enquêteur correctionnel	Gendarmerie royale du Canada
Conditions	Du 31 décembre 2005 à ce jour	Du 5 novembre 2007 à ce jour	Du 1er avril 2008 à ce jour
Conditions des nominations effectuées à l'issue de processus annoncés ou non annoncés, internes ou externes			
Un conseiller spécial est assigné par la Commission de la fonction publique (CFP) afin de travailler de concert avec l'organisation pour appuyer le commissaire et lui donner des conseils sur la mise en œuvre des recommandations formulées dans le rapport de vérification de la CFP.			X
La CFP conserve tous les pouvoirs pour les processus de ressourcement des EX et procède à toutes les opérations à cet égard.	X		
Les pouvoirs de nomination et les pouvoirs connexes ne peuvent être subdélégués aux fonctionnaires dont le niveau est inférieur à celui indiqué, à l'exception du pouvoir de faire prêter serment et de recevoir les affirmations solennelles, lequel pouvoir peut être délégué à n'importe quel niveau.	X Employés du groupe EX seulement		
Un membre du personnel des RH investi des pouvoirs subdélégués peut autoriser une nomination au cas par cas, seulement s'il est de niveau équivalent ou supérieur à celui d'un gestionnaire d'embauche (en vigueur depuis le 1er juillet 2008).			X
Un membre du personnel des RH investi des pouvoirs subdélégués peut autoriser une nomination intérimaire pour une durée inférieure à quatre mois (à l'exception du groupe EX), pour les postes dotés seulement (en vigueur depuis le 2 février 2009).			X
L'organisation doit faire rapport de la manière prescrite sur les indicateurs de responsabilisation définis dans le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation, sur toutes les exigences liées à la présentation de rapports, lesquelles sont précisées dans les lignes directrices en matière de nomination, de même que sur les vérifications et les études internes que l'organisation effectue ou a l'intention d'effectuer.		Chaque trimestre	
L'organisation doit présenter à la CFP des rapports d'étape trimestriels sur la mise en œuvre des recommandations formulées dans le rapport de vérification de la CFP et sur ses activités de dotation.			Chaque trimestre

Annexe 5

Dispositions particulières en matière de subdélégation – Sommaire

Organisations	Personnes concernées	Période d'application
Défense nationale	Membres des Forces canadiennes qui sont gestionnaires d'embauche et qui relèvent de l'administrateur général	Pour une durée indéterminée, à partir du 23 juin 2008
	Ombudsman intérimaire du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes	À partir du 18 septembre 2008
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	Ombudsman de l'approvisionnement	À partir du 5 mai 2008, pour la durée du mandat quinquennal de l'ombudsman, soit jusqu'au 4 mai 2013, et pour la durée de tout nouveau mandat subséquent à ce poste

Annexe 6

Profil des nouveaux fonctionnaires nommés pour une période indéterminée

Tableau 29 – Expérience antérieure dans la fonction publique des nouveaux fonctionnaires pour une période indéterminée : résultats de la première étude et récents résultats pour certaines variables

Vue d'ensemble	**Première étude** De 1998-1999 à 2005-2006	**Mise à jour** De 2000-2001 à 2008-2009
Aucune expérience antérieure dans la fonction publique	17 %	23 %
Emploi antérieur de durée déterminée, jamais d'emploi occasionnel	46 %	36 %
Emploi occasionnel antérieur, jamais d'emploi de durée déterminée	6 %	10 %
Emploi antérieur de durée déterminée et occasionnel	23 %	23 %
Autre type d'emploi antérieur	8 %	8 %
Expérience antérieure comme employé occasionnel ou fonctionnaire nommé pour une durée déterminée		
Catégorie d'emploi		
Administration et service extérieur	71 %	64 %
Scientifique et professionnelle	66 %	61 %
Technique	67 %	63 %
Soutien administratif	89 %	83 %
Exploitation	75 %	66 %
Organisations choisies		
Développement des ressources humaines Canada	90 %	84 %
Anciens Combattants Canada	85 %	81 %
Ministère de la Justice Canada	82 %	79 %
Patrimoine canadien	80 %	78 %
Citoyenneté et Immigration Canada	80 %	80 %
Santé Canada	79 %	73 %
Pêches et Océans Canada	78 %	77 %
Ressources naturelles Canada	78 %	75 %
Environnement Canada	76 %	74 %
Transports Canada	59 %	58 %
Statistique Canada	61 %	66 %
Service correctionnel Canada	66 %	53 %

Table 29 – Expérience antérieure dans la fonction publique des nouveaux fonctionnaires pour une période indéterminée : résultats de la première étude et récents résultats pour certaines variables (suite)

	Première étude De 1998-1999 à 2005-2006	Mise à jour De 2000-2001 à 2008-2009
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	66 %	62 %
Industrie Canada	67 %	61 %
Agence des services frontaliers du Canada	70 %	44 %
Affaires étrangères et Commerce international Canada	72 %	71 %
Gendarmerie royale du Canada (employés de la fonction publique)	73 %	67 %
Défense nationale (employés de la fonction publique)	74 %	64 %
Affaires indiennes et du Nord Canada	74 %	71 %
Région		
Région de la capitale nationale	74 %	69 %
À l'extérieur de la région de la capitale nationale	76 %	69 %
Autres		
Âge médian	34	34
Proportion de personnes dont le service a été interrompu avant la nomination	10 %	14 %
Proportion de personnes qui ont changé d'organisation lors de leur nomination	12 %	15 %
Proportion de personnes qui ont changé de classification lors de leur nomination	29 %	31 %

Source : Système d'information analytique sur les emplois (SIAE)

Tableau 30 – Emploi subséquent des employés occasionnels : résultats de la première étude et récents résultats pour certaines variables

Vue d'ensemble	Première étude De 1995-1996 à 2004-2005	Mise à jour De 2000-2001 à 2007-2008
Aucune nomination subséquente	59 %	52 %
D'occasionnel à une durée déterminée	17 %	15 %
D'occasionnel à une période indéterminée	6 %	11 %
D'occasionnel à une durée déterminée et à une période indéterminée	18 %	22 %
Taux de nomination aux termes de la LEFP		
Catégorie d'emploi		
Administration et service extérieur	56 %	57 %
Scientifique et professionnelle	54 %	58 %
Technique	40 %	44 %
Soutien administratif	37 %	44 %
Exploitation	30 %	40 %
Organisations choisies		
Agence des services frontaliers du Canada	s/o	65 %
Affaires étrangères et Commerce international Canada	59 %	58 %
Industrie Canada	56 %	56 %
Statistique Canada	52 %	55 %
Affaires indiennes et du Nord Canada	51 %	55 %
Patrimoine canadien	50 %	50 %
Citoyenneté et Immigration Canada	46 %	52 %
Santé Canada	44 %	50 %
Service correctionnel Canada	43 %	45 %
Développement des ressources humaines Canada	43 %	50 %
Anciens Combattants Canada	42 %	39 %
Région		
Région de la capitale nationale	51 %	57 %
À l'extérieur de la région de la capitale nationale	35 %	42 %
Première langue officielle		
Anglais	40 %	46 %
Français	46 %	54 %

Tableau 30 – Emploi subséquent des employés occasionnels : résultats de la première étude et récents résultats pour certaines variables (suite)

	Première étude De 1995-1996 à 2004-2005	Mise à jour De 2000-2001 à 2007-2008
Temps écoulé		
Temps écoulé entre l'embauche initiale à titre d'occasionnel et la nomination aux termes de la LEFP		
Jours civils en moyenne – tous les types de transition	275	292
Transitions de durée déterminée à période indéterminée seulement		
Temps écoulé avant la nomination à un poste pour une période indéterminée	696	700
Interruption de service avant la nomination (en jours)		
D'occasionnel à durée déterminée / D'occasionnel à période indéterminée		
moyen	48	49
médian	0	0
Transitions de durée déterminée à période indéterminée seulement		
moyen	2	3
médian	0	0
Autres		
Changement de classification		
Tous les types de transition	25 %	26 %
Changement d'organisation		
Tous les types de transition	8 %	9 %

Source : Système d'information analytique sur les emplois (SIAE)

Annexe 7

Tableaux statistiques

Le présent rapport annuel contient un certain nombre de figures et de tableaux dont les données proviennent de diverses sources. Des données plus détaillées sont accessibles par voie électronique à l'adresse www.psc-cfp.gc.ca.

Source des données

L'information sur les activités d'embauche et de dotation est tirée des données du fichier des titulaires du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines. Ce fichier provient du système de paye de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. La Direction de l'information sur les nominations et de l'analyse de la Commission de la fonction publique (CFP) a élaboré une série d'algorithmes. En appliquant ces derniers aux dossiers, on obtient le registre officiel de la CFP des activités d'embauche et de dotation à la fonction publique fédérale, d'après les opérations de rémunération soumises par les ministères et organismes.

Activités d'embauche – On entend par « activités d'embauche » les nominations externes à la fonction publique, l'embauche de personnes à titre d'employés occasionnels aux termes du paragraphe 50(1) de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) et le recrutement d'étudiants en vertu du *Décret concernant les programmes d'embauche des étudiants* et de son règlement d'application.

Activités de dotation – Sont désignées par « activités de dotation » les nominations externes à la fonction publique et les activités de dotation internes à la fonction publique. Les nominations externes à la fonction publique comprennent les nominations de personnes du grand public ou de personnes relevant d'un ministère ou d'un organisme gouvernemental qui n'est pas assujetti à la LEFP. Les activités de dotation internes à la fonction publique englobent toutes les nominations ou mutations au sein des ministères ou organismes visés par la LEFP ou entre eux.

Effectif – Les graphiques représentant l'effectif font état du personnel des organisations qui relèvent de la compétence de la CFP. Ces organisations, qui sont assujetties à la LEFP, sont mentionnées aux annexes I, IV et V de la *Loi sur la gestion des finances publiques.*

Les organisations mentionnées aux annexes I et IV sont les ministères, les organismes ainsi que des parties de l'administration publique centrale et, à quelques exceptions près, elles relèvent de la compétence exclusive de la CFP pour les nominations. À l'exclusion de celles mentionnées expressément, comme la Commission canadienne du lait et le Tribunal de la dotation de la fonction publique, ces organisations relèvent également de la compétence centrale de la CFP.

Les organisations mentionnées à l'annexe V sont des organismes distincts. Certaines d'entre elles relèvent de la compétence exclusive de la CFP pour les nominations et aussi, par conséquent, de la compétence centrale de la CFP.

Administration des priorités – Les renseignements sur le nombre de bénéficiaires de priorité (inscriptions), le nombre de placements et le nombre de retraits de priorités pour d'autres raisons, selon le type de priorités, proviennent du Système de gestion de l'information sur les priorités (SGIP). Il s'agit de l'outil électronique de la CFP dont se servent les organisations pour inscrire les personnes qui bénéficient d'une priorité de nomination et pour effectuer les recherches lorsqu'elles mènent un processus de nomination.

Données sur les postulants – Les renseignements fournis portent sur certaines caractéristiques (p. ex. la région géographique et le profil scolaire) des postulants à des processus de nomination externes annoncés au moyen des programmes de recrutement postsecondaire, du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant et des annonces générales de recrutement externe provenant des ministères et organismes. Ces renseignements sont enregistrés dans le Système de ressourcement de la fonction publique chaque fois qu'une demande est transmise. Il est possible que les données portant sur un même postulant soient comprises dans plus d'un tableau si celui-ci a présenté une demande dans plus d'une catégorie d'emploi.

Tableau 31 – Activités globales d'embauche et de dotation *internes* et *externes* à la fonction publique, selon le type et la durée d'emploi

Du 1er avril 2008 au 31 mars 2009

Durée d'emploi	Activités d'embauche externes		Activités de dotation *internes* à la fonction publique						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Activités de dotation (période indéterminée)	12 705	16,2	24 542	31,2	25 631	32,6	15 683	20,0	**78 561**	**100,0**
Activités de dotation (durée déterminée)	11 039	72,9	1 109	7,3	2 091	13,8	905	6,0	**15 144**	**100,0**
Sous-total	23 744	25,3	25 651	27,4	27 722	29,6	16 588	17,7	**93 705**	**100,0**
Emploi occasionnel (aux termes du par. 50 (1) de la LEFP)	18 699	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	**18 699**	**100,0**
Emploi étudiant (aux termes *du Décret concernant les programmes d'embauche des étudiants)*	14 247	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	**14 247**	**100,0**
TOTAL	**56 690**	**44,8**	**25 651**	**20,3**	**27 722**	**21,9**	**16 588**	**13,1**	**126 651**	**100,0**

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paye, il est impossible d'établir une distinction entre les déplacements latéraux et régressifs, et les mutations.

(b) Nominations intérimaires de quatre mois et plus.

Tableau 32 – Activités globales d'embauche et de dotation *internes* et *externes* à la fonction publique, selon la durée d'emploi et la situation professionnelle antérieure

Du 1er avril 2008 au 31 mars 2009

Situation professionnelle antérieure	Durée d'emploi après les activités d'embauche et de dotation								Total	
	Période indéterminée		Durée déterminée		Emploi occasionnel*		Emploi étudiant*			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Période indéterminée	58 474	74,4	163	1,1	0	0,0	0	0,0	**58 637**	**46,3**
Durée déterminée	7 382	9,4	3 942	26,0	0	0,0	0	0,0	**11 324**	**8,9**
Emploi occasionnel	1 714	2,2	2 252	14,9	0	0,0	0	0,0	**3 966**	**3,1**
Autres organismes fédéraux	918	1,2	191	1,3	0	0,0	0	0,0	**1 109**	**0,9**
Grand public	9 850	12,5	8 415	55,6	18 699	100,0	14 247	100,0	**51 211**	**40,4**
Emploi étudiant	223	0,3	181	1,2	0	0,0	0	0,0	**404**	**0,3**
TOTAL	**78 561**	**100,0**	**15 144**	**100,0**	**18 699**	**100,0**	**14 247**	**100,0**	**126 651**	**100,0**

*Les personnes qui occupent un emploi occasionnel ou un emploi étudiant n'ont pas de situation professionnelle antérieure puisqu'elles sont comprises dans le grand public.

Tableau 33 – Activités de dotation selon le type et la catégorie professionnelle

Du 1er avril 2008 au 31 mars 2009

Catégorie professionnelle	Nominations *externes*		Activités de dotation *internes* à la fonction publique						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Groupe de la direction	116	0,5	1 137	4,4	575	2,1	662	4,0	**2 490**	**2,7**
Scientifique et professionnelle	3 431	14,4	4 218	16,4	3 777	13,6	1 750	10,5	**13 176**	**14,1**
Administration et service extérieur	8 439	35,5	14 525	56,6	14 077	50,8	11 206	67,6	**48 247**	**51,5**
Technique	1 704	7,2	1 865	7,3	1 240	4,5	976	5,9	**5 785**	**6,2**
Soutien administratif	6 652	28,0	2 463	9,6	5 873	21,2	959	5,8	**15 947**	**17,0**
Exploitation	3 231	13,6	1 288	5,0	2 083	7,5	979	5,9	**7 581**	**8,1**
Sans objet (c)	171	0,7	155	0,6	97	0,3	56	0,3	**479**	**0,5**
TOTAL (d)	**23 744**	**100,0**	**25 651**	**100,0**	**27 722**	**100,0**	**16 588**	**100,0**	**93 705**	**100,0**

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paye, il est impossible d'établir une distinction entre les déplacements latéraux et régressifs, et les mutations.

(b) Nominations intérimaires de quatre mois et plus.

(c) Activités de dotation auxquelles la classification type des professions ne s'applique pas (les employeurs distincts en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* utilisent leurs propres groupes professionnels).

(d) Les valeurs inconnues ne sont pas affichées dans ce tableau, mais elles sont incluses dans les totaux. Le pourcentage du total (d) est calculé en fonction de la somme de toutes les composantes, connues et inconnues.

Tableau 34 – Activités de dotation selon le type et la région géographique

Du 1er avril 2008 au 31 mars 2009

Région géographique	Nominations *externes*		Activités de dotation *internes* à la fonction publique						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Colombie-Britannique	1 865	7,9	1 800	7,0	2 414	8.7	1 233	7.4	**7 312**	**7,8**
Alberta	1 632	6,9	1 158	4,5	1 304	4.7	617	3.7	**4 711**	**5,0**
Saskatchewan	790	3,3	548	2,1	559	2,0	291	1,8	**2 188**	**2,3**
Manitoba	812	3,4	733	2,9	841	3,0	500	3,0	**2 886**	**3,1**
Ontario (sauf la RCN)	3 057	12,9	2 200	8,6	2 730	9,8	1 593	9,6	**9 580**	**10,2**
Région de la capitale nationale (RCN)	10 411	43,8	14 907	58,1	14 499	52,3	8 819	53,2	**48 636**	**51,9**
Québec (sauf la RCN)	2 648	11,2	1 818	7,1	2 793	10,1	1 550	9,3	**8 809**	**9,4**
Nouveau-Brunswick	794	3,3	662	2,6	742	2,7	574	3,5	**2 772**	**3,0**
Nouvelle-Écosse	1 058	4,5	1 005	3,9	933	3,4	675	4,1	**3 671**	**3,9**
Île-du-Prince-Édouard	158	0,7	195	0,8	220	0,8	200	1,2	**773**	**0,8**
Terre-Neuve-et-Labrador	340	1,4	297	1,2	388	1,4	277	1,7	**1 302**	**1,4**
Yukon	38	0,2	40	0,2	42	0,2	17	0,1	**137**	**0,1**
Territoires du Nord-Ouest	78	0,3	75	0,3	78	0,3	35	0,2	**266**	**0,3**
Nunavut	31	0,1	11	0,0	29	0,1	6	0,0	**77**	**0,1**
Hors du Canada	32	0,1	202	0,8	150	0,5	201	1,2	**585**	**0,6**
TOTAL	**23 744**	**100,0**	**25 651**	**100,0**	**27 722**	**100,0**	**16 588**	**100,0**	**93 705**	**100,0**

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paye, il est impossible d'établir une distinction entre les déplacements latéraux et régressifs, et les mutations.

(b) Nominations intérimaires de quatre mois et plus.

Table 35 – Nominations externes à la fonction publique à des postes pour une période indéterminée et une durée déterminée de trois mois et plus, selon le groupe d'équité en matière d'emploi et la région géographique

Du 1er avril 2008 au 31 mars 2009

Région géographique	Nominations *externes* à la fonction publique, selon le groupe de l'équité en matière d'emploi										
	Femmes (a)		Total (a)	Membres des minorités visible (b)		Personnes handicapées (b)		Autochtones (b)		Total des nominations (b)	
	Nbre	%	Nbre	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Colombie-Britannique	927	55,7	**1 665**	324	27,5	35	3,0	50	4,2	**1 180**	**100,0**
Alberta	919	61,0	**1 506**	166	16,6	38	3,8	68	6,8	**997**	**100,0**
Saskatchewan	403	64,6	**624**	29	7,0	14	3,4	66	16,0	**412**	**100,0**
Manitoba	445	60,1	**740**	52	11,0	23	4,9	51	10,8	**473**	**100,0**
Ontario (sauf la RCN)	1 433	51,7	**2 773**	426	22,4	50	2,6	76	4,0	**1 899**	**100,0**
Région de la capitale nationale (RCN)	5 918	58,1	**10 178**	1 485	20,7	249	3,5	239	3,3	**7 160**	**100,0**
Québec (sauf la RCN)	1 279	57,7	**2 216**	251	16,7	30	2,0	16	1,1	**1 504**	**100,0**
Nouveau-Brunswick	410	58,2	**705**	23	4,8	15	3,1	12	2,5	**482**	**100,0**
Nouvelle-Écosse	456	49,4	**924**	66	10,7	37	6,0	31	5,0	**618**	**100,0**
Île-du-Prince-Édouard	84	54,9	**153**	5	5,4	*	*	*	*	**93**	**100,0**
Terre-Neuve-et-Labrador	122	54,7	**223**	3	2,0	4	2,7	15	10,0	**150**	**100,0**
Yukon	22	61,1	**36**	0	0,0	0	0,0	*	*	**23**	**100,0**
Territoires du Nord-Ouest	43	56,6	**76**	9	16,7	*	*	6	11,1	**54**	**100,0**
Nunavut	19	65,5	**29**	0	0,0	0	0,0	5	27,8	**18**	**100,0**
Hors du Canada	3	10,3	**29**	0	0,0	0	0,0	0	0,0	**4**	**100,0**
TOTAL	**12 483**	**57,1**	**21 877**	**2 839**	**18,8**	**498**	**3,3**	**639**	**4,2**	**15 067**	**100,0**

(a) Les chiffres portant sur les femmes nommées à la fonction publique sont tirés des dossiers de la CFP relatifs aux activités de dotation et d'embauche. Ils n'englobent pas les nominations pour une durée déterminée de moins de trois mois ni les nominations à des organisations considérées comme des employeurs distincts. Les dossiers de la CFP sont fondés sur le fichier de paye de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC).

(b) Les chiffres portant sur trois groupes visés par l'équité en matière d'emploi (EE) sont fondés sur les renseignements fournis par les postulants qui ont présenté une demande et ont rempli le formulaire d'autodéclaration dans le Système de ressourcement de la fonction publique de la CFP au cours des deux derniers exercices, et pour lesquels une correspondance a pu être établie avec le dossier de nomination de la CFP en date du 31 mars 2009. Les chiffres ne comprennent pas les nominations externes pour une durée déterminée de moins de trois mois et les nominations externes pour ce qui est des employeurs distincts. La somme des chiffres relatifs aux groupes d'EE ne correspond pas au total, étant donné qu'il est possible qu'une personne déclare son appartenance à plus d'un groupe d'EE et que les chiffres relatifs aux hommes sont compris dans le total. C'est pourquoi les totaux présentés ne correspondent pas à ceux des autres tableaux.

Dans certaines cellules, les données ont été supprimées afin de respecter la confidentialité des renseignements personnels. Les valeurs manquantes ont été remplacées par le symbole « * ».

Tableau 36 – Activités de dotation selon le type et le groupe de la première langue officielle

Du 1er avril 2008 au 31 mars 2009

Groupe de la première langue officielle	Nominations externes à la fonction publique		Activités de dotation internes à la fonction publique						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Anglophones	16 560	70,1	17 116	66,9	17 848	64,6	10 613	64,2	62 137	66,5
Francophones	7 070	29,9	8 457	33,1	9 790	35,4	5 929	35,8	31 246	33,5
TOTAL (c)	**23 744**	**100,0**	**25 651**	**100,0**	**27 722**	**100,0**	**16 588**	**100,0**	**93 705**	**100,0**

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paye, il est impossible d'établir une distinction entre les déplacements latéraux et régressifs, et les mutations.

(b) Nominations intérimaires de quatre mois et plus.

(c) Les valeurs inconnues ne sont pas affichées dans ce tableau, mais elles sont incluses dans les totaux. Les pourcentages du total du groupe de la première langue officielle (c) sont calculés en fonction des valeurs connues de la première langue officielle en tant que dénominateurs respectifs.

Tableau 37 – Activités de dotation selon le type, le groupe de la première langue officielle et les exigences linguistiques du poste

Du 1er avril 2008 au 31 mars 2009

Exigences linguistiques du poste	Nominations *externes*					Activités de dotation *internes* (a)					Total (b)				
	Anglophones		Francophones		Total	Anglophones		Francophones		Total	Anglophones		Francophones		Total
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	Nbre	%	Nbre	%	Nbre
Bilingue impératif	2 248	35,2	4 130	64,8	**6 393**	12 161	38,7	19 290	61,3	**31 490**	14 409	38,1	23 420	61,9	**37 883**
Bilingue non impératif															
• Satisfait (c)	164	72,9	61	27,1	**225**	1 526	64,1	854	35,9	**2 389**	1 690	64,9	915	35,1	**2 614**
• Doit satisfaire (d)	57	86,4	9	13,6	**66**	414	96,3	16	3,7	**430**	471	95,0	25	5,0	**496**
• Pas tenu de satisfaire (e)	1	100,0	0	0,0	**1**	30	65,2	16	34,8	**46**	31	66,0	16	34,0	**47**
Anglais essentiel	12 599	95,7	572	4,3	**13 227**	29 248	96,5	1 063	3,5	**30 424**	41 847	96,2	1 635	3,8	**43 651**
Français essentiel	37	2,5	1 463	97,5	**1 503**	53	2,5	2 103	97,5	**2 157**	90	2,5	3 566	97,5	**3 660**
Anglais ou français essentiel	1 455	63,4	833	36,6	**2 279**	2 132	72,2	820	27,8	**2 953**	3 577	68,4	1 653	31,6	**5 232**
TOTAL (f)	**16 560**	**70,1**	**7 070**	**29,9**	**23 744**	**45 577**	**65,3**	**24 176**	**34,7**	**69 961**	**62 137**	**66,5**	**31 246**	**33,5**	**93 705**

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paye, il est impossible d'établir une distinction entre les déplacements latéraux et régressifs, et les mutations. Nominations intérimaires de quatre mois et plus.

(b) Les valeurs inconnues ne sont pas affichées dans ce tableau, mais elles sont incluses dans les totaux. Les pourcentages du total du groupe de la première langue officielle (b) sont calculés en fonction des valeurs connues de la première langue officielle en tant que dénominateurs respectifs.

(c) La personne nommée satisfaisait aux exigences linguistiques du poste au moment de la nomination.

(d) La personne nommée doit satisfaire, grâce à une formation linguistique, aux exigences linguistiques du poste, dans les deux années suivant la date de la nomination, à moins que cette période ne soit prolongée – pour une durée qui ne doit pas dépasser deux ans au total – en raison des circonstances énoncées dans le *Règlement sur les langues officielles – nominations dans la fonction publique*.

(e) La personne nommée n'est pas tenue de satisfaire aux exigences linguistiques du poste pour la durée de sa nomination pour des raisons d'ordre médical ou en raison de son admissibilité à une pension immédiate, tel qu'il est énoncé dans le *Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique*.

(f) Les valeurs inconnues ne sont pas affichées dans ce tableau, mais elles sont incluses dans les totaux. Les pourcentages du total sont calculés en fonction de la somme de toutes les données, connues et inconnues.

Tableau 38 – Activités d'embauche des étudiants et nominations *externes* à la fonction publique, selon le programme de recrutement et la région géographique

Du 1er avril 2008 au 31 mars 2009

Région géographique	Activités d'embauche des étudiants (a)						Nominations *externes* à la fonction publique						Total (c)	
	*PFETE		*PAR		*Coop		*RP (b)		*RLP		Recrutement général			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Colombie-Britannique	504	5,1	4	4,0	421	10,0	37	2,2	0	0,0	1 828	8,3	**2 794**	**7,4**
Alberta	566	5,7	5	5,1	140	3,3	23	1,4	0	0,0	1 609	7,3	**2 343**	**6,2**
Saskatchewan	299	3,0	9	9,1	45	1,1	10	0,6	0	0,0	780	3,5	**1 143**	**3,0**
Manitoba	373	3,8	7	7,1	121	2,9	12	0,7	0	0,0	800	3,6	**1 313**	**3,5**
Ontario (sauf la RCN)	1 550	15,6	14	14,1	344	8,2	204	12,0	0	0,0	2 853	13,0	**4 965**	**13,1**
Région de la capitale nationale (RCN)	3 901	39,3	34	34,3	2 476	58,7	1 223	72,1	26	100,0	9 162	41,6	**16 822**	**44,3**
Québec (sauf la RCN)	1 548	15,6	24	24,2	359	8,5	115	6,8	0	0,0	2 533	11,5	**4 579**	**12,1**
Nouveau-Brunswick	462	4,7	1	1,0	73	1,7	19	1,1	0	0,0	775	3,5	**1 330**	**3,5**
Nouvelle-Écosse	353	3,6	0	0,0	136	3,2	28	1,6	0	0,0	1 030	4,7	**1 547**	**4,1**
Île-du-Prince-Édouard	189	1,9	0	0,0	21	0,5	16	0,9	0	0,0	142	0,6	**368**	**1,0**
Terre-Neuve-et-Labrador	120	1,2	1	1,0	70	1,7	9	0,5	0	0,0	331	1,5	**531**	**1,4**
Yukon	5	0,1	0	0,0	3	0,1	0	0,0	0	0,0	38	0,2	**46**	**0,1**
Territoires du Nord-Ouest	18	0,2	0	0,0	3	0,1	1	0,1	0	0,0	77	0,3	**99**	**0,3**
Nunavut	3	0,0	0	0,0	4	0,1	0	0,0	0	0,0	31	0,1	**38**	**0,1**
Extérieur du Canada	41	0,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	32	0,1	**73**	**0,2**
TOTAL (c)	**9 932**	**100,0**	**99**	**100,0**	**4 216**	**100,0**	**1 697**	**100,0**	**26**	**100,0**	**22 021**	**100,0**	**37 991**	**100,0**

(a) Le *Règlement concernant les Programmes d'embauche des étudiants* a pris effet le 8 avril 1997. Ce dernier exclut les étudiants de l'application de l'ancienne *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, sauf en ce qui a trait aux paragraphes 16(4) et 17(4), qui traitent de la citoyenneté. Ces mesures d'embauche ne sont plus considérées comme des nominations externes à la fonction publique en vertu de la *Loi*. Le Règlement fait actuellement l'objet d'une révision.

(b) Les chiffres du Programme de recrutement postsecondaire (RP) comprennent la nomination de postulants à l'issue des campagnes actuelles et antérieures, étant donné que ces nominations n'ont pas toutes été effectuées au cours du même exercice. Ces chiffres comprennent également les nominations effectuées dans le cadre du Programme de formation accélérée pour les économistes et du Programme de stagiaires en gestion. Ils comprennent en outre les nominations de postulants par l'entremise du RP de la CFP, mais excluent les nominations de diplômés de niveau postsecondaire effectuées directement par les organisations.

(c) Le total de 37 991, auquel s'ajoutent 18 699 nominations à des postes occasionnels, équivaut à l'ensemble des activités d'embauche externe à la fonction publique (56 690 personnes), tel qu'il est indiqué dans le tableau 31.

*** Légende PFETE :** Programme fédéral d'expérience de travail étudiant
PAR : Programme des adjoints de recherche
Coop : Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat
RP : Recrutement postsecondaire
RLP : Programme de Recrutement de leaders en politiques

Tableau 39 – Activités de dotation, selon le type et l'organisation

Du 1er avril 2008 au 31 mars 2009

Organisation	Nominations *externes* à la fonction publique		Activités de dotation *internes* à la fonction publique						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Affaires étrangères et Commerce international Canada	1 100	23,7	1 242	26,7	1 427	30,7	878	18,9	4 647	100,0
Affaires indiennes et du Nord Canada	617	23,5	702	26,8	797	30,4	508	19,4	2 624	100,0
Agence canadienne d'évaluation environnementale	28	28,9	34	35,1	20	20,6	15	15,5	97	100,0
Agence canadienne de contrôle de la procréation assistée	3	42,9	2	28,6	1	14,3	1	14,3	7	100,0
Agence canadienne de développement international	198	19,9	275	27,7	364	36,6	157	15,8	994	100,0
Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec	17	12,6	41	30,4	43	31,9	34	25,2	135	100,0
Agence de la consommation en matière financière du Canada	15	51,7	5	17,2	3	10,3	6	20,7	29	100,0
Agence de la fonction publique du Canada	53	12,2	180	41,6	151	34,9	49	11,3	433	100,0
Agence de la santé publique du Canada	362	26,1	363	26,2	422	30,4	241	17,4	1 388	100,0
Agence de promotion économique du Canada atlantique	42	19,5	59	27,4	71	33,0	43	20,0	215	100,0
Agence des services frontaliers du Canada	1 624	28,0	1 280	22,0	1 377	23,7	1 529	26,3	5 810	100,0
Agence spatiale canadienne	36	23,7	21	13,8	65	42,8	30	19,7	152	100,0
Agriculture et Agroalimentaire Canada	572	28,0	624	30,5	448	21,9	400	19,6	2 044	100,0
Anciens combattants Canada	426	29,0	334	22,7	449	30,6	260	17,7	1 469	100,0
Bibliothèque et Archives Canada	131	26,9	104	21,4	138	28,3	114	23,4	487	100,0
Bureau de l'enquêteur correctionnel	11	35,5	4	12,9	14	45,2	2	6,5	31	100,0

Tableau 39 – Activités de dotation, selon le type et l'organisation *(suite)*

Du 1er avril 2008 au 31 mars 2009

Organisation	Nominations *externes* à la fonction publique		Activités de dotation *internes* à la fonction publique						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Bureau de la sécurité des transports du Canada	21	38,9	11	20,4	17	31,5	5	9,3	54	100,0
Bureau du commissaire à la magistrature fédérale	8	16,7	23	47,9	4	8,3	13	27,1	48	100,0
Bureau du Conseil privé	98	19,8	177	35,7	152	30,6	69	13,9	496	100,0
Bureau du directeur des lobbyistes	1	10,0	6	60,0	1	10,0	2	20,0	10	100,0
Bureau du directeur général des élections	125	44,0	63	22,2	60	21,1	36	12,7	284	100,0
Bureau du registraire de la Cour suprême du Canada	44	35,5	55	44,4	14	11,3	11	8,9	124	100,0
Bureau du secrétaire du gouverneur général	14	21,2	27	40,9	17	25,8	8	12,1	66	100,0
Bureau du surintendant des institutions financières Canada	61	39,9	48	31,4	33	21,6	11	7,2	153	100,0
Citoyenneté et Immigration Canada	491	23,1	594	28,0	601	28,3	437	20,6	2 123	100,0
Comité des griefs des Forces canadiennes	0	0,0	2	25,0	3	37,5	3	37,5	8	100,0
Comité externe d'examen de la GRC	1	25,0	1	25,0	2	50,0		0,0	4	100,0
Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada	0	0,0	1	25,0	3	75,0	0	0,0	4	100,0
Commissariat aux langues officielles	20	26,0	23	29,9	23	29,9	11	14,3	77	100,0
Commissariats à l'information et à la protection de la vie privée du Canada	29	25,4	47	41,2	26	22,8	12	10,5	114	100,0
Commission canadienne des droits de la personne	26	32,1	23	28,4	25	30,9	7	8,6	81	100,0
Commission canadienne des grains	61	30,8	71	35,9	58	29,3	8	4,0	198	100,0
Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire	1	12,5	7	87,5	0	0,0	0	0,0	8	100,0

Tableau 39 – Activités de dotation, selon le type et l'organisation *(suite)*

Du 1er avril 2008 au 31 mars 2009

Organisation	Nominations *externes* à la fonction publique		Activités de dotation *internes* à la fonction publique						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada	80	21,6	93	25,1	118	31,8	80	21,6	371	100,0
Commission de la fonction publique du Canada	108	21,0	188	36,5	154	29,9	65	12,6	515	100,0
Commission des plaintes du public contre la Gendarmerie royale du Canada	8	26,7	8	26,7	11	36,7	3	10,0	30	100,0
Commission des relations de travail dans la fonction publique	8	22,9	12	34,3	9	25,7	6	17,1	35	100,0
Commission du droit d'auteur du Canada	1	50,0	1	50,0	0	0,0	0	0,0	2	100,0
Commission mixte internationale	3	60,0	1	20,0	1	20,0	0	0,0	5	100,0
Commission nationale des libérations conditionnelles	42	20,2	66	31,7	60	28,8	40	19,2	208	100,0
Condition féminine Canada	6	14,0	13	30,2	20	46,5	4	9,3	43	100,0
Conseil canadien des relations industrielles	4	9,3	16	37,2	19	44,2	4	9,3	43	100,0
Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés Canada	6	28,6	5	23,8	8	38,1	2	9,5	21	100,0
Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses	10	38,5	6	23,1	5	19,2	5	19,2	26	100,0
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes	52	27,7	56	29,8	45	23,9	35	18,6	188	100,0
Conseil national des produits agricoles	0	0,0	0	0,0	5	71,4	2	28,6	7	100,0
Défense nationale (fonctionnaires)	3 679	35,4	2 747	26,4	2 888	27,8	1 080	10,4	10 394	100,0
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada	59	30,7	57	29,7	44	22,9	32	16,7	192	100,0
École de la fonction publique du Canada	204	35,7	163	28,5	172	30,1	33	5,8	572	100,0

Tableau 39 – Activités de dotation, selon le type et l'organisation *(suite)*

Du 1er avril 2008 au 31 mars 2009

Organisation	Nominations *externes* à la fonction publique		Activités de dotation *internes* à la fonction publique						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Environnement Canada	610	20,1	966	31,8	931	30,7	527	17,4	3 034	100,0
Finances Canada (Ministère des)	150	21,0	300	42,0	204	28,5	61	8,5	715	100,0
Gendarmerie royale du Canada (fonctionnaires)	826	27,2	788	25,9	1 087	35,8	338	11,1	3 039	100,0
Greffe du Tribunal de la concurrence	0	0,0	3	50,0	3	50,0	0	0,0	6	100,0
Industrie Canada	435	21,1	681	33,0	540	26,1	410	19,8	2 066	100,0
Infrastructure Canada	29	22,8	49	38,6	40	31,5	9	7,1	127	100,0
Justice Canada (Ministère de la)	451	19,9	646	28,5	883	39,0	286	12,6	2 266	100,0
Office des transports du Canada	24	20,2	34	28,6	49	41,2	12	10,1	119	100,0
Office national de l'énergie	66	32,7	74	36,6	36	17,8	26	12,9	202	100,0
Patrimoine canadien	259	20,5	299	23,6	401	31,7	307	24,2	1 266	100,0
Pêches et Océans Canada	1 308	28,2	1 052	22,7	1 274	27,5	1 004	21,6	4 638	100,0
Ressources humaines et Développement des compétences Canada	2 570	21,0	3 022	24,7	3 883	31,7	2 755	22,5	12 230	100,0
Ressources naturelles Canada	465	27,8	569	34,0	431	25,7	209	12,5	1 674	100,0
Santé Canada	1 455	25,5	1 584	27,7	1 799	31,5	877	15,3	5 715	100,0
Secrétariat de l'ALENA – Section canadienne	1	25,0	1	25,0	1	25,0	1	25,0	4	100,0
Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes	1	10,0	3	30,0	2	20,0	4	40,0	10	100,0
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	163	19,7	309	37,4	273	33,0	82	9,9	827	100,0
Sécurité publique Canada	139	20,3	199	29,1	258	37,7	88	12,9	684	100,0
Service administratif des tribunaux judiciaires	95	27,6	128	37,2	89	25,9	32	9,3	344	100,0
Service correctionnel Canada	1 854	26,9	1 470	21,3	2 189	31,7	1 391	20,1	6 904	100,0
Service des poursuites pénales du Canada	82	27,2	80	26,6	115	38,2	24	8,0	301	100,0

Tableau 39 – Activités de dotation, selon le type et l'organisation *(suite)*

Du 1er avril 2008 au 31 mars 2009

Organisation	Nominations *externes* à la fonction publique		Activités de dotation *internes* à la fonction publique						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Statistique Canada	484	19,7	1 187	48,2	563	22,9	227	9,2	2 461	100,0
Transports Canada	475	24,3	551	28,2	520	26,6	409	20,9	1 955	100,0
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	1 292	21,5	1 751	29,2	1 748	29,1	1 210	20,2	6 001	100,0
Tribunal des droits de la personne du Canada	0	0,0	3	100,0	0	0,0	0	0,0	3	100,0
Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs	1	25,0	1	25,0	2	50,0	0	0,0	4	100,0
Tribunal canadien du commerce extérieur	3	7,9	17	44,7	11	28,9	7	18,4	38	100,0
Tribunal d'appel des transports du Canada	0	0,0	2	40,0	2	40,0	1	20,0	5	100,0
Tribunal de la protection des fonctionnaires divulgateurs Canada	0	0,0	1	100,0	0	0,0	0	0,0	1	100,0
TOTAL	**23 744**	**25,3**	**25 651**	**27,4**	**27 722**	**29,6**	**16 588**	**17,7**	**93 705**	**100,0**

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paye, il est impossible d'établir une distinction entre les déplacements latéraux et les mutations.

(b) Nominations intérimaires de quatre mois et plus.

Nota : La différence entre le nombre de ministères ou organismes dans ce tableau (78) et le nombre de ministères ou organismes ayant signé un instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (82) est attribuable à l'élément suivant : certains ministères ou organismes n'apparaissent pas comme des entités distinctes dans le système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, ce qui signifie que la CFP ne peut indiquer ni l'effectif ni les mesures d'embauche et de dotation de ces ministères ou organismes (Secrétariat de la Commission des nominations publiques, Greffe du tribunal des revendications particulières et Tribunal des anciens combattants [révision et appel]).

Tableau 40 – Changement dans l'effectif des organisations régies par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique,* selon l'organisation

De mars 2008 à mars 2009

Organisation	Personnel nommé pour une période indéterminée ou une durée déterminée, personnel occasionnel et personnel étudiant			
	Mars 2008 Nbre	Mars 2009 Nbre	Différence	% de variation depuis l'année dernière
Affaires étrangères et Commerce international Canada	7 358	7 549	191	2,6
Affaires indiennes et du Nord Canada	4 701	5 086	385	8,2
Agence canadienne d'évaluation environnementale	149	134	-15	-10,1
Agence canadienne de contrôle de la procréation assistée	2	5	3	150,0
Agence canadienne de développement international	1 915	1 929	14	0,7
Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec	414	414	0	0,0
Agence de la consommation en matière financière du Canada	44	50	6	13,6
Agence de la fonction publique du Canada	647	571	-76	-11,7
Agence de la santé publique du Canada	2 262	2 527	265	11,7
Agence de promotion économique du Canada atlantique	757	760	3	0,4
Agence des services frontaliers du Canada	13 739	14 660	921	6,7
Agence spatiale canadienne	625	663	38	6,1
Agriculture et Agroalimentaire Canada	6 945	6 795	-150	-2,2
Anciens Combattants Canada	4 105	4 112	7	0,2
Bibliothèque et Archives Canada	1 160	1 199	39	3,4
Bureau de la sécurité des transports du Canada	208	220	12	5,8
Bureau du commissaire à la magistrature fédérale	63	67	4	6,3
Bureau du Conseil privé	797	843	46	5,8
Bureau du directeur des lobbyistes	23	25	2	8,7
Bureau du directeur général des élections	424	490	66	15,6
Bureau du registraire de la Cour suprême du Canada	194	206	12	6,2
Bureau du secrétaire du gouverneur général	159	159	0	0,0
Bureau du surintendant des institutions financières	464	493	29	6,3
Citoyenneté et Immigration Canada	4 061	4 164	103	2,5

Tableau 40 – Changement dans l'effectif des organisations régies par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique,* selon l'organisation *(suite)*

De mars 2008 à mars 2009

Organisation	Personnel nommé pour une période indéterminée ou une durée déterminée, personnel occasionnel et personnel étudiant			
	Mars 2008 Nbre	Mars 2009 Nbre	Différence	% de variation depuis l'année dernière
Comité des griefs des Forces canadiennes	39	39	0	0,0
Comité externe d'examen de la GRC	5	5	0	0,0
Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada	0	18	18	-
Commissariat aux langues officielles	151	156	5	3,3
Commissariats à l'information et à la protection de la vie privée	151	200	49	32,5
Commission canadienne des droits de la personne	185	182	-3	-1,6
Commission canadienne des grains	643	651	8	1,2
Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire du Canada	15	15	0	0,0
Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada	858	891	33	3,8
Commission de la fonction publique du Canada	1 073	1 022	-51	-4,8
Commission des plaintes du public contre la Gendarmerie royale du Canada	51	53	2	3,9
Commission des relations de travail dans la fonction publique	78	75	-3	-3,8
Commission du droit d'auteur du Canada	11	11	0	0,0
Commission mixte internationale	37	30	-7	-18,9
Commission nationale des libérations conditionnelles	370	362	-8	-2,2
Condition féminine Canada	89	86	-3	-3,4
Conseil canadien des relations industrielles	88	90	2	2,3
Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés	47	51	4	8,5
Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses du Canada	27	34	7	25,9
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes	426	434	8	1,9
Conseil national des produits agricoles	14	16	2	14,3
Défense nationale (fonctionnaires)	25 067	27 130	2 063	8,2
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada	414	432	18	4,3

Tableau 40 – Changement dans l'effectif des organisations régies par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique,* selon l'organisation *(suite)*

De mars 2008 à mars 2009

Organisation	Personnel nommé pour une période indéterminée ou une durée déterminée, personnel occasionnel et personnel étudiant			
	Mars 2008 Nbre	Mars 2009 Nbre	Différence	% de variation depuis l'année dernière
École de la fonction publique du Canada	838	957	119	14,2
Environnement Canada	6 445	6 995	550	8,5
Finances Canada (ministère des)	1 091	1 099	8	0,7
Gendarmerie royale du Canada (fonctionnaires)	5 707	6 091	384	6,7
Greffe du Tribunal de la concurrence	10	12	2	20,0
Industrie Canada	5 460	5 544	84	1,5
L'Enquêteur correctionnel du Canada	10	26	16	160,0
Infrastructure Canada	216	227	11	5,1
Justice Canada (ministère de la)*	5 158	4 635	-523	-10,1
Office des transports du Canada	224	230	6	2,7
Office national de l'énergie	294	340	46	15,6
Patrimoine canadien	2 272	2 398	126	5,5
Pêches et Océans Canada	10 551	10 876	325	3,1
Résolution des questions des pensionnats indiens Canada	405	488	83	20,5
Ressources humaines et Développement des compétences Canada	23 699	24 206	507	2,1
Ressources naturelles Canada	4 632	4 765	133	2,9
Santé Canada	9 750	10 392	642	6,6
Secrétariat de l'ALENA – Section canadienne	11	12	1	9,1
Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes	22	20	-2	-9,1
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	1 099	1 220	121	11,0
Sécurité publique Canada	895	1 037	142	15,9
Service administratif des tribunaux judiciaires	596	617	21	3,5
Service correctionnel Canada	15 805	16 871	1 066	6,7
Service des poursuites pénales du Canada	0	783	783	-
Statistique Canada	5 850	5 781	-69	-1,2
Transports Canada	5 229	5 393	164	3,1
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	12 858	13 203	345	2,7

Tableau 40 – Changement dans l'effectif des organisations régies par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique,* selon l'organisation *(suite)*

De mars 2008 à mars 2009

Organisation	Personnel nommé pour une période indéterminée ou une durée déterminée, personnel occasionnel et personnel étudiant			
	Mars 2008 Nbre	Mars 2009 Nbre	Différence	% de variation depuis l'année dernière
Tribunal des droits de la personne Canada	19	18	-1	-5,3
Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs	6	7	1	16,7
Tribunal canadien du commerce extérieur	64	79	15	23,4
Tribunal d'appel des transports du Canada	9	7	-2	-22,2
Tribunal de la protection des fonctionnaires divulgateurs Canada	0	2	2	-
TOTAL	**199 875**	**208 947**	**9 072**	**4,5**

Nota : La différence entre le nombre de ministères ou organismes dans ce tableau (78) et le nombre de ministères ou organismes ayant signé un instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (82) est attribuable à l'élément suivant : certains ministères ou organismes n'apparaissent pas comme des entités distinctes dans le système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, ce qui signifie que la CFP ne peut indiquer ni l'effectif ni les mesures d'embauche et de dotation de ces ministères ou organismes (Secrétariat de la Commission des nominations publiques, Greffe du tribunal des revendications particulières et Tribunal des anciens combattants [révision et appel]).

*La diminution du nombre de fonctionnaires de Justice Canada est attribuable en grande partie à la création du Service des poursuites pénales du Canada (SPPC) en décembre 2006. Depuis avril 2008, le SPPC figure à titre d'entité distincte dans le système de paye de TPSGC. En mars 2009, le SPPC a indiqué qu'il comptait un effectif de 783 employés. Justice Canada a connu une hausse de 258 employés, ou un changement de 5 %, par rapport à l'année dernière.

Les chiffres sur l'effectif sont tirés des données du fichier des titulaires du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, lequel provient du système de paye de TPSGC et peut présenter des chiffres différents de ceux qui sont recueillis par les systèmes des ressources humaines des organisations.

Tableau 41 – Administration des priorités (total de la fonction publique)

Nombre de bénéficiaires de priorité (inscriptions), nombre de placements et nombre de retraits de priorités, selon le type de priorité
Du 1er avril 2008 au 31 mars 2009

Type de priorité	Reports (a)	Nouveaux dossiers	Total (reports + nouveaux dossiers)	Personnes nommées	Démissions ou departs à la retraite	Droits de priorité expirés	Autres retraits de la liste des priorités (b)	Total des retraits de la liste des priorités	Dossiers actifs à la fin de la période
Congés autorisés (art. 41)	309	266	575	146	23	34	33	236	339
Mises en disponibilité (art. 41)	4	15	19	2	0	3	0	5	14
TOTAL – Priorités légales	**313**	**281**	**594**	**148**	**23**	**37**	**33**	**241**	**353**
Personnel excédentaire (art. 5)	165	107	272	102	24	0	49	175	97
Fonctionnaires devenus handicapés (art. 7)	46	71	117	19	1	17	12	49	68
Membres des FC ou de la GRC libérés pour raisons médicales (art. 8)	233	259	492	205	2	44	0	251	41
Réinstallation du conjoint (art. 9)	348	425	773	206	13	32	137	388	385
Réintégration à un niveau supérieur (art. 10)	117	105	222	31	3	111	1	146	76
Personnel exonéré du gouverneur général (art. 6)	1	0	1	0	0	1	0	1	0
TOTAL – Priorités réglementaires	**910**	**967**	**1 877**	**563**	**43**	**205**	**199**	**1 010**	**867**
TOTAL GÉNÉRAL	**1 223**	**1 248**	**2 471**	**711**	**66**	**242**	**232**	**1 251**	**1 220**

(a) Le nombre de reports du 31 mars 2008 est différent du nombre de dossiers actifs au 31 mars 2008 qui a été publié dans le rapport annuel de l'année dernière, en raison de l'inscription de nouvelles priorités reçues à la fin de mars 2008 et activées après le début du nouvel exercice. La validation des données dans le Système de gestion de l'information sur les priorités peut également avoir eu une incidence sur les chiffres présentés.

(b) Les changements aux titres de priorité sont inclus dans la rubrique « Autres retraits de la liste de priorités ».

Nota : Voir « Données sur les priorités ».

Tableau 42 – Nombre et répartition des postulants inscrits au programme de recrutement postsecondaire (automne 2008), selon la province ou le territoire de résidence

Du 1er avril 2008 au 31 mars 2009

Province ou territoire de résidence	Nombre	Pourcentage (%)
Colombie-Britannique	1 944	7,3 %
Alberta	844	3,2 %
Saskatchewan	228	0,9 %
Manitoba	510	1,9 %
Ontario	12 692	47,9 %
Québec	8 582	32,4 %
Nouveau-Brunswick	405	1,5 %
Nouvelle-Écosse	646	2,4 %
Île-du-Prince-Édouard	179	0,7 %
Terre-Neuve-et-Labrador	230	0,9 %
Yukon	14	0,1 %
Territoires du Nord-Ouest	14	0,1 %
Nunavut	5	0,0 %
Hors du Canada	199	0,8 %
TOTAL	**26 492**	**100,0 %**

Source : Système de ressourcement de la fonction publique en date du 31 mars 2009

Tableau 43 – Profil géographique et scolaire des postulants au Programme fédéral d'expérience de travail étudiant

Du 1er avril 2008 au 31 mars 2009

Région géographique	2008-2009			
	Postulants	Niveau de scolarité le plus élevé		
		Secondaire	Collégial	Universitaire
Colombie-Britannique	4 526	306	682	3 538
Alberta	2 694	268	704	1 722
Saskatchewan	1 364	80	103	1 181
Manitoba	2 342	214	201	1 927
Ontario (sauf la RCN)	15 449	1 213	1 980	12 256
Région de la capitale nationale (RCN)	18 427	1 164	3 097	14 166
Québec (sauf la RCN)	11 401	625	2 593	8 183
Nouveau-Brunswick	2 367	221	228	1 918
Nouvelle-Écosse	2 298	260	220	1 818
Île-du-Prince-Édouard	1 101	180	100	821
Terre-Neuve-et-Labrador	978	106	133	739
Yukon	38	5	12	21
Territoires du Nord-Ouest	61	9	28	24
Nunavut	5	1	1	3
Hors du Canada	49	0	4	45
TOTAL	**63 100**	**4 652**	**10 086**	**48 362**

Source : Système de ressourcement de la fonction publique en date du 31 mars 2009

Tableau 44 – Répartition en pourcentage des postulants à des processus externes et de la population canadienne

Du 1er avril 2008 au 31 mars 2009

Province ou territoire	2008-2009	
	Lieu de résidence des postulants	Population canadienne
Colombie-Britannique	10,3 %	13,0 %
Alberta	6,4 %	10,4 %
Saskatchewan	2,2 %	3,1 %
Manitoba	3,8 %	3,6 %
Ontario	41,9 %	38,5 %
Québec	22,8 %	23,9 %
Nouveau-Brunswick	3,3 %	2,3 %
Nouvelle-Écosse	5,7 %	2,9 %
Île-du-Prince-Édouard	1,1 %	0,4 %
Terre-Neuve-et-Labrador	2,0 %	1,6 %
Yukon	0,1 %	0,1 %
Territoires du Nord-Ouest	0,2 %	0,1 %
Nunavut	0,1 %	0,1 %
TOTAL	**100,0 %**	**100,0 %**

Source : Système de ressourcement de la fonction publique en date du 31 mars 2009 et Recensement 2006

Annexe 8

Glossaire

Abus de pouvoir (Abuse of authority) – Conduite répréhensible comprenant la mauvaise foi et le favoritisme personnel.

Accessibilité (Access) – Une des valeurs directrices de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* qui fait en sorte que quiconque au Canada a la possibilité raisonnable de poser sa candidature dans la langue officielle de son choix et de la voir prise en compte pour un emploi dans la fonction publique.

Activité politique (Political activity) – Aux termes de la partie 7 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, toute activité exercée au sein d'un parti politique ou visant à soutenir ou à s'opposer à un parti, toute activité exercée pour soutenir un candidat avant ou pendant la période électorale ou pour s'y opposer, ou le fait de se porter candidat à des élections fédérales, provinciales, territoriales ou municipales ou de le devenir avant ou pendant la période électorale.

Affectation (Assignment) – Déplacement temporaire d'un fonctionnaire à un poste de même niveau au sein d'une organisation pour effectuer certaines tâches ou remplir les fonctions d'un poste existant ou prendre en charge un projet spécial. L'affectation ne peut pas être une promotion ni être utilisée pour prolonger une période d'emploi.

Appel (Appeal) – Aux termes de l'article 21 de l'ancienne *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), processus de recours dont peut se prévaloir une personne qui n'a pas été retenue pour une nomination dans le cadre d'un concours interne ou d'un processus sans concours. À partir du 31 mars 2009, il ne restait plus aucun appel à régler en vertu de l'ancienne LEFP.

Ateliers futés (SmartShops) – Séances d'information de la CFP conçues pour aider les spécialistes en ressources humaines et les gestionnaires à mieux comprendre les mesures d'assouplissement de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et le Cadre de nomination de la CFP, et à acquérir des connaissances pratiques sur ces sujets. Au moyen de présentations structurées, d'exercices pratiques et de discussions de groupe, les participants échangent sur leurs pratiques exemplaires et se familiarisent avec les questions propres à divers sujets.

Autochtones (Aboriginal peoples) – Les Indiens, les Inuits et les Métis, selon la *Loi sur l'équité en matière d'emploi.*

Bénéficiaire de priorité (Priority person) – Personne qui a le droit, aux termes de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*, pendant une période limitée, d'être nommée avant quiconque à tout poste vacant dans la fonction publique. La personne doit posséder les qualifications essentielles pour le poste.

Besoins organisationnels (Organizational needs) – Besoins actuels ou futurs qui ne sont pas essentiels pour accomplir le travail mais qui pourraient améliorer le fonctionnement de l'organisation ou la réalisation de son mandat. Les besoins organisationnels pourraient comprendre l'examen de la candidature de membres de groupes visés par l'équité en matière d'emploi.

Cadre de nomination (Appointment Framework) – Cadre qui définit les attentes envers les administrateurs généraux en matière de création de systèmes de dotation conformes aux exigences prévues par la *Loi* et aux valeurs sur lesquelles repose la dotation dans la fonction publique. Le Cadre compte trois composantes : les lignes directrices en matière de nomination, la délégation et la responsabilisation.

Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation – CRGD (Staffing Management Accountability Framework – SMAF) – Cadre énonçant les attentes de la CFP pour un système de nomination bien géré et les exigences en matière de rapport établies par celle-ci pour les administrateurs généraux. Ce cadre sert à évaluer les facteurs clés de réussite, l'atteinte des résultats et le respect des valeurs de nomination.

Classification (Classification) – Groupe ou sous-groupe professionnel (le cas échéant) et niveau attribué à un poste.

Collectivité fonctionnelle (Functional community) – Groupe professionnel particulier (p. ex. finances, communications, politiques, fonction de contrôleur), pour lequel une collaboration entre les ministères et organismes a été établie pour s'occuper des besoins de la collectivité en matière de ressources humaines.

Compétences clés en leadership (Key Leadership Competencies) – Sept compétences comportant des éléments précis de comportement efficace pour chacun des niveaux du profil de leadership : valeurs et éthique, réflexion stratégique, analyse et idées, engagement et excellence en gestion (gestion par l'action, gestion de l'effectif et des finances).

Critères d'évaluation (Assessment requirements) – Critères précis énoncés dans les lignes directrices en matière d'évaluation de la CFP visant à assurer que les processus et méthodes d'évaluation permettent de choisir les personnes qui possèdent les qualifications et qui répondent aux autres critères de mérite employés pour prendre la décision de nomination; les lignes directrices prévoient des bases solides pour faire des nominations fondées sur le mérite.

Critères de mérite (Merit criteria) – Qualifications essentielles et tout autre critère de mérite. Les qualifications essentielles sont nécessaires à l'accomplissement du travail et un candidat doit les posséder pour être nommé à un poste. Les autres critères de mérite peuvent comprendre toute autre qualification constituant un atout, à l'heure actuelle ou à l'avenir, des exigences opérationnelles ou des besoins de l'organisation, déterminés par l'administrateur général. Le gestionnaire subdélégué peut décider d'appliquer ou non les autres critères au moment de procéder à une nomination.

Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique – DELOFP (Public Service Official Languages Exclusion Approval Order – PSOLEAO) – Décret qui prévoit certaines circonstances dans lesquelles une personne n'a pas à satisfaire, de façon temporaire ou permanente, aux exigences en matière de langues officielles liées à un poste bilingue.

Décret d'exemption (Exclusion Approval Order) – Décret qui prévoit l'exemption de personnes et de postes de l'application en tout ou en partie de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* dans les cas où la CFP estime que l'application de ladite loi ou de certaines de ses dispositions n'est ni réalisable ni dans l'intérêt de la fonction publique. Le décret d'exemption peut être de nature générale ou particulière et exige l'approbation du gouverneur en conseil; il est généralement accompagné d'un règlement du gouverneur en conseil, pris sur la recommandation de la CFP, prévoyant la façon dont on doit traiter les personnes ou les postes exclus.

Discussion informelle (Informal discussion) – Possibilité pour quelqu'un qui n'a pas été retenu dans un processus de nomination interne de discuter de façon informelle de la décision avant que la nomination soit effectuée.

Disponibilité au sein de la population active (Workforce availability) – Répartition des personnes appartenant aux groupes désignés proportionnellement à l'ensemble de la main-d'œuvre canadienne. Pour la fonction publique fédérale, la disponibilité au sein de la population active est basée uniquement sur les emplois du marché du travail du Canada qui correspondent aux groupes professionnels de la fonction publique. Les estimations utilisées pour les groupes désignés sont fondées sur les données du recensement de 2006.

Données sur les priorités (Priority data) – Données sur les droits de priorités de nomination provenant du Système de gestion de l'information sur les priorités (SGIP) de la CFP. Le SGIP est le répertoire de fonctionnement que la CFP utilise pour présenter des fonctionnaires bénéficiant de priorités légales et réglementaires pour des postes adéquats au sein des ministères ou organismes. Le répertoire comprend des fonctionnaires que leur ministère ou organisme a déclarés excédentaires ainsi que des bénéficiaires de priorités légales et réglementaires.

Dotation électronique (E-staffing) – Utilisation de la technologie pour aider les gestionnaires à mener à bien les processus de dotation, par exemple la présélection électronique d'un grand nombre de demandes d'emploi.

Droit de priorité de nomination (Priority entitlement) – Droit d'être nommé à un poste avant quiconque. Il existe, aux termes de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, trois types de priorités légales (dans l'ordre, fonctionnaire excédentaire nommé au sein de son organisation, fonctionnaire en congé et personne mise en disponibilité) et six priorités réglementaires en vertu du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* (dans aucun ordre particulier, fonctionnaire excédentaire nommé à l'extérieur de son organisation, personnel exonéré du gouverneur général, fonctionnaire qui devient handicapé, membre des Forces canadiennes et de la Gendarmerie royale du Canada libéré pour des raisons médicales, réinstallation de l'époux ou du conjoint de fait et réintégration).

Durée d'emploi (Tenure) – Période pendant laquelle une personne est employée.

Emploi occasionnel (Casual employment) – Possibilité d'embaucher une personne à court terme. Aux termes de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), le travailleur occasionnel ne peut, au cours d'une année civile, travailler dans une organisation donnée plus de 90 jours, exception faite du Bureau du directeur général des élections où, dans certains cas, la période maximale est de 165 jours par année civile. Les dispositions de la LEFP, par exemple l'exigence en matière de mérite, ne s'appliquent pas aux travailleurs occasionnels.

Emploi pour une durée déterminée (Specified term employment) – Emploi à temps partiel ou à temps plein pendant une durée déterminée.

Emploi pour une période indéterminée – emploi permanent (Indeterminate – permanent – employment) – Emploi à temps plein ou à temps partiel (y compris saisonnier) dont la durée n'est pas déterminée.

Enquête (Investigation) – Enquête portant sur une présumée violation de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* ou du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique.*

Évaluation de la langue seconde – ELS (Second language evaluation – SLE) – Tests linguistiques utilisés par la CFP pour déterminer la maîtrise de la seconde langue officielle des fonctionnaires et des postulants. Il s'agit de tests de compréhension de l'écrit, d'expression écrite et d'interaction orale qui permettent d'évaluer la capacité de la personne à parler, à lire, à écrire et à comprendre la seconde langue officielle dans un contexte de travail.

Examen de connaissances sur le Cadre de nomination – ECCN (Appointment Framework Knowledge Test – AFKT) – Test de la CFP permettant de valider les connaissances des spécialistes des ressources humaines (RH) relativement au Cadre de nomination de la CFP et aux lois pertinentes. Comme condition de délégation, les administrateurs généraux doivent s'assurer que leurs gestionnaires subdélégués peuvent compter sur des spécialistes des RH dont les connaissances relatives au Cadre de nomination ont été validées par la CFP.

Exercice de la corbeille (In-basket exercise) – Technique d'évaluation qui consiste à simuler les aspects importants d'un poste de gestion. Le candidat est amené à résoudre les questions et problèmes de gestion qui lui sont présentés sous la forme de documents tels que des courriels provenant de supérieurs, collègues et subordonnés; de rapports organisationnels; de lettres d'intervenants; de messages et d'autres pièces de correspondance qui se sont accumulés dans la corbeille à courrier du gestionnaire.

Exercice financier (Fiscal year) – Du 1er avril au 31 mars, dans l'administration publique.

Exigences linguistiques du poste (Language requirements of the position) – Désignation d'un poste de la fonction publique, par l'administrateur général, comme bilingue ou unilingue, selon les catégories suivantes : bilingue, français essentiel, anglais essentiel, ou encore français ou anglais essentiel.

Exigences opérationnelles (Operational requirements) – Exigences actuelles ou à venir qui garantissent que le travail pourra être accompli. Pour les unités qui fonctionnent 24 heures sur 24, le travail par quarts constitue un bon exemple d'exigence opérationnelle.

Favoritisme personnel (Personal favouritism) – Mesure ou attitude inappropriée de la part d'un fonctionnaire qui, en utilisant ses connaissances, son pouvoir ou son influence, accorde un avantage indu ou un traitement préférentiel à un fonctionnaire actuel, ou à un candidat en vue d'un emploi dans la fonction publique.

Femmes (Women) – Groupe désigné aux termes de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi.*

Fonction publique (Public service) – Aux termes de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique,* ministères nommés à l'annexe I, organisations inscrites à l'annexe IV et organismes distincts énumérés à l'annexe V de la *Loi sur la gestion des finances publiques.*

Fonctionnaire (Employee) – Personne employée dans un secteur de la fonction publique où la Commission de la fonction publique a le pouvoir exclusif de faire des nominations.

Fonctionnaire excédentaire (Surplus employee) – Fonctionnaire nommé pour une période indéterminée dont le poste a été officiellement déclaré excédentaire, ce dont l'informe par écrit l'administrateur général, en raison d'un manque de travail, de la suppression d'une fonction, d'une réinstallation pour laquelle le fonctionnaire ne souhaite pas déménager ou du transfert du travail ou d'une fonction à l'extérieur de la fonction publique.

Gestionnaire subdélégué (Sub-delegated manager) – Personne à qui l'administrateur général a délégué, par écrit, l'autorité d'exercer certains pouvoirs de nomination et d'autres pouvoirs connexes, qui lui ont été délégués par la CFP.

Groupe de la direction (Executive group) – Groupe professionnel qui assure le leadership au sein de la fonction publique. Il comporte cinq niveaux (de EX-1 à EX-5).

Groupe professionnel (Occupational group) – Regroupement de classifications qui comprennent des fonctions similaires exigeant des compétences semblables.

Groupes désignés (Designated groups) – Conformément à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi,* il s'agit des femmes, des Autochtones, des personnes handicapées et des membres des minorités visibles. Ces groupes sont souvent désignés sous le nom de groupes visés par l'équité en matière d'emploi.

Impartialité politique (Non-partisanship) – Une des valeurs fondamentales de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* qui garantit que les nominations et promotions externes et internes à la fonction publique résultent d'un processus exempt de toute influence politique et sont conformes à la capacité et à la volonté des fonctionnaires de servir les gouvernements, quelle que soit leur appartenance politique. (Voir aussi Activité politique.)

Indicateur (Indicator) – Au nombre des éléments du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation, les indicateurs sont utilisés pour mesurer les diverses caractéristiques du système de dotation afin d' évaluer dans quelle mesure un résultat prévu est atteint et pour constater l'état du système de nomination de la fonction publique fédérale.

Facteurs clés de réussite (Key success factors) – Infrastructure, processus, pratiques et mesures définies dans les secteurs clés de changement du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation qui sont nécessaires à l'atteinte d'un rendement positif en dotation.

Influence politique (Political influence) – Ingérence exercée au cours d'un processus de nomination. Il peut s'agir, entre autres, de l'ingérence exercée par un cabinet de ministre ou un bureau de député.

Infotel (Infotel) – Ligne téléphonique d'information sans frais offerte par la Commission de la fonction publique pour renseigner les Canadiens sur les postes ouverts au public affichés sur *www.emplois.gc.ca*.

Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination – IDRN (Appointment Delegation and Accountability Instrument – ADAI) – Document officiel par lequel la CFP délègue ses pouvoirs de nomination et ses pouvoirs connexes aux administrateurs généraux. Il détermine les pouvoirs, toute condition liée à la délégation et à la subdélégation de ces pouvoirs, et la façon dont les administrateurs généraux seront tenus responsables de leurs pouvoirs délégués.

Intégration des étudiants (Student bridging) – Processus permettant aux gestionnaires d'embaucher des personnes qualifiées ayant obtenu un diplôme d'études postsecondaires récemment, qui ont déjà travaillé au sein de la fonction publique dans le cadre de programmes d'emplois étudiants approuvés, tels que le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant, le Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat ou le Programme des adjoints de recherche, conformément aux critères ou aux politiques de l'organisation.

Justice (Fairness) – Valeur directrice de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* qui garantit que les décisions sont prises de façon objective et sont exemptes d'influence politique et de favoritisme personnel, que les politiques et pratiques reflètent un traitement équitable des personnes et que celles-ci ont le droit d'être évaluées dans la langue officielle de leur choix.

Lignes directrices en matière de nomination (Appointment policy) – Aux termes de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, la CFP peut élaborer des lignes directrices en matière de nomination, de révocation de nomination et de mesures correctives. Il existe un certain nombre de lignes directrices sur des sujets particuliers correspondant aux principaux points de décision des processus de nomination; on devrait les lire conjointement avec le *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*.

Membres des minorités visibles (Visible minorities) – Aux termes de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, les personnes autres que les Autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche.

Mérite (Merit) – Constituant l'une des valeurs fondamentales de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, le mérite est à la base de la nomination lorsque la personne nommée possède les qualifications essentielles pour le travail à accomplir, telles que les a établies l'administrateur général, y compris la compétence dans les langues officielles. Le gestionnaire subdélégué peut également prendre en considération les qualifications constituant un atout pour le travail, à l'heure actuelle ou à l'avenir, toute exigence opérationnelle ainsi que tout besoin de l'organisation actuel ou futur.

Mesures correctives (Corrective action) – Processus visant à corriger une erreur, une omission ou une conduite irrégulière qui a influé sur la sélection d'une personne nommée dans le cadre d'un processus de nomination, ou à rectifier une situation où un fonctionnaire a exercé une activité politique irrégulière.

Méthodes d'évaluation (Assessment methods) – Méthodes telles que des entrevues, des épreuves écrites, des vérifications des références et des simulations utilisées pour évaluer les candidats par rapport aux qualifications du poste.

Mise en disponibilité (Layoff) – Cessation involontaire des services d'un fonctionnaire en raison d'un manque de travail, de la suppression d'une fonction ou du transfert du travail ou d'une fonction à l'extérieur de la fonction publique.

Mutation (Deployment) – Déplacement d'une personne d'un poste à un autre, conformément à la partie 3 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. La mutation ne peut pas représenter une promotion, ni modifier la durée d'emploi pour passer d'un poste de durée déterminée à un poste pour une période indéterminée. La personne mutée n'est plus titulaire du poste qu'elle occupait avant la mutation.

Niveaux équivalents EX (EX-equivalent levels) – Généralement appelés « équivalents EX », ces niveaux correspondent au niveau d'entrée du groupe de la direction.

Nomination (Appointment) – Mesure prise en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* pour embaucher ou promouvoir une personne.

Nomination impérative (Imperative appointment) – Nomination au moment de laquelle la personne doit répondre aux exigences linguistiques du poste, comme les a déterminées l'administrateur général.

Nomination intérimaire (Acting appointment) – Fait pour un fonctionnaire d'exercer temporairement les fonctions d'un autre poste, dans le cas où l'exercice de ces fonctions aurait constitué une promotion, si ce fonctionnaire avait été nommé à ce poste.

Nomination non impérative (Non-imperative appointment) – Nomination pour une période indéterminée à un poste bilingue dont l'administrateur général a estimé qu'il n'exigeait pas un titulaire ayant le profil linguistique requis au moment de la nomination. La personne nommée de façon non impérative peut soit répondre aux exigences linguistiques du poste au moment de la

nomination, s'engager à atteindre le niveau de compétence linguistique requis dans les deux années suivant la nomination ou être exemptée de répondre aux exigences linguistiques du poste pour des raisons médicales ou parce qu'elle est admissible à une pension immédiate dans les deux années suivant sa nomination.

Notification (Notification) – Exigence en deux volets qui consiste à communiquer par écrit le nom de la personne dont la candidature a été retenue aux fins de nomination, soit une notification de candidature retenue, et le nom de la personne dont on propose la nomination, soit une proposition de nomination ou une notification de nomination, à toutes les personnes de la zone de sélection qui ont participé à un processus de nomination interne annoncé, ainsi qu'à toutes les personnes de la zone de sélection, dans le cas d'un processus de nomination interne non annoncé.

Obstacle (Barrier) – Obstacles physiques, politiques, pratiques ou procédures qui limitent les possibilités de personnes faisant partie de groupes désignés ou protégés par la *Loi canadienne sur les droits de la personne* d'obtenir un emploi dans la fonction publique fédérale ou qui les en excluent. Ces obstacles comprennent les attitudes et les comportements susceptibles d'empêcher certaines personnes ou groupes de personnes de participer pleinement à un processus de nomination, en particulier, ou de s'intégrer au milieu du travail en général.

Organisations (Organizations) – Ministères et organismes fédéraux assujettis, en tout ou en partie, à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique.*

Personnes handicapées (Persons with disabilities) – Personnes qui, au sens de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, ont une déficience durable ou récurrente soit de leurs capacités physiques, mentales ou sensorielles, soit d'ordre psychiatrique ou en matière d'apprentissage, ou bien considèrent qu'elles ont des aptitudes réduites pour exercer un emploi, ou pensent qu'elles risquent d'être classées dans cette catégorie par leur employeur ou par d'éventuels employeurs en raison d'une telle déficience. Cette définition vise également les personnes dont les limitations fonctionnelles liées à leur déficience font l'objet de mesures d'adaptation pour leur emploi ou dans leur lieu de travail actuels.

Planification des ressources humaines (Human resources planning) – Processus servant à déterminer les besoins actuels et futurs en ressources humaines de l'organisation, de même que les stratégies et objectifs prévus pour y répondre.

Postes de niveau d'agent (Officer-level jobs) – Fonctions à caractère scientifique et professionnel, et fonctions administratives et techniques (p. ex. les postes de biologistes, d'agents commerciaux et de statisticiens).

Processus de dotation collective (Collective staffing process) – Méthode grâce à laquelle un processus unique de nomination permet de pourvoir plusieurs postes similaires au sein des ministères et organismes (ou entre eux).

Processus de nomination annoncé (Advertised appointment process) – Processus permettant d'informer les personnes d'une zone de sélection donnée qu'elles peuvent poser leur candidature.

Processus de nomination externe (External appointment process) – Processus auquel peut prendre part quiconque travaille ou non à la fonction publique.

Processus de nomination interne (Internal appointment process) – Processus permettant de faire une ou plusieurs nominations uniquement parmi les personnes employées dans la fonction publique.

Processus de nomination non annoncé (Non-advertised appointment process) – Processus de nomination qui ne répond pas aux critères relatifs à un processus de nomination annoncé.

Profil linguistique (Linguistic profile) – Exigences linguistiques d'un poste bilingue et niveau de compétence dans la seconde langue officielle requis pour la compréhension de l'écrit, l'expression écrite et l'interaction orale.

Programme de formation accélérée pour les économistes – PFAE (Accelerated Economist Training Program – AETP) – Programme de recrutement postsecondaire administré par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (Bureau du dirigeant principal des ressources humaines) qui permet de recruter et de perfectionner de récents diplômés universitaires dans diverses disciplines, mais qui ont une formation en économie.

Programme de recrutement postsecondaire – RP (Post-Secondary Recruitment Program – PSR) – Programme géré par la CFP pour aider les organisations à recruter des diplômés de niveau postsecondaire de partout au Canada à des postes de niveau d'entrée dans la fonction publique. Le programme comprend deux composantes : un répertoire général et un système cible grâce auxquels les organisations peuvent annoncer des occasions d'emploi précises ou des choix de carrière.

Programme de recrutement de leaders en politiques – RLP (Recruitment of Policy Leaders Program – RPL) – Programme permettant de cibler et de recruter des Canadiens diplômés d'universités canadiennes ou de l'étranger qui ont obtenu des résultats remarquables, qui possèdent une expérience pertinente en matière d'élaboration de politiques et qui ont fait preuve de leadership dans leur travail, leurs activités bénévoles ou à l'université.

Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat – Coop (Co-operative Education/ Internship Program – CO-OP) – Programme qui vise à fournir aux étudiants de niveau postsecondaire une expérience de travail pratique et pertinente dans la fonction publique afin de les aider à satisfaire aux exigences de leur programme d'études.

Programme de stagiaires en gestion – PSG (Management Trainee Program – MTP) – Programme qui permet de recruter et de perfectionner des diplômés universitaires ayant récemment obtenu une maîtrise dans diverses disciplines et étant susceptibles de devenir d'excellents leaders dans la fonction publique fédérale. Le programme offre à la fois des affectations stimulantes et un apprentissage formel.

Programme d'équité en matière d'emploi (Employment equity program) – Politiques et pratiques positives, ou mesures d'un plan d'équité en matière d'emploi conçues pour corriger les lacunes constatées à l'égard d'un ou de plusieurs groupes désignés et leur sous-représentation.

Programme des adjoints de recherche – PAR (Research Affiliate Program – RAP) – Programme qui permet de recruter tout au long de l'année des étudiants de niveau postsecondaire qui ont besoin d'expérience en recherche appliquée.

Programme fédéral d'expérience de travail étudiant – PFETE (Federal Student Work Experience Program – FSWEP) – Programme par l'entremise duquel les organisations fédérales recrutent des étudiants. Le PFETE offre des occasions d'emploi à des étudiants à temps plein de niveau secondaire ou postsecondaire inscrits à un établissement accrédité l'occasion de se familiariser avec les rouages du gouvernement fédéral et d'acquérir une expérience appréciable tout en améliorant leurs aptitudes à l'emploi.

Projet de modernisation de la dotation de la fonction publique – PMDFP (Public Service Staffing Modernization Project – PSSMP) – Projet pluriannuel conçu pour moderniser la dotation au gouvernement fédéral. Il permettra de créer un environnement souple pour répondre aux besoins variés des diverses organisations, fournir un soutien et des outils de dotation communs, et appuyer la responsabilisation, la surveillance et les valeurs que sont la justice, la transparence, la représentativité et l'accessibilité.

Qualifications constituant un atout (Asset qualifications) – Qualifications qui ne sont pas essentielles pour exécuter le travail, mais qui profiteraient à l'organisation ou amélioreraient la façon d'accomplir le travail. Les qualifications constituant un atout peuvent comprendre l'expérience, les études, les connaissances, les compétences, les qualités personnelles ou toute autre qualification, à l'exception des exigences en matière de langues officielles.

Qualifications essentielles (Essential qualifications) – Qualifications requises pour le travail à accomplir et que la personne doit posséder pour pouvoir être nommée. Elles comprennent les études, l'expérience, l'accréditation professionnelle, les connaissances, les compétences, les aptitudes, les qualités personnelles et les exigences linguistiques.

Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation – RMORCD (Departmental Staffing Accountability Report – DSAR) – Rapport périodique que les organisations transmettent à la CFP concernant la gestion et les résultats de la dotation : le RMORCD comprend des questions fondées sur le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation et les valeurs directrices.

Recouvrement des coûts (Cost recovery) – Fait d'imposer des frais d'utilisation pour récupérer une partie ou la totalité des dépenses engagées pour fournir un produit ou un service, plutôt que de financer ce produit ou ce service.

Recrutement (Recruitment) – Embauche de l'extérieur de la fonction publique.

Répertoire (Inventory) – Liste des personnes qui ont posé leur candidature dans un processus de sélection et qu'on pourrait employer pour doter des postes identiques ou similaires dans une ou plusieurs organisations. Les gestionnaires peuvent y chercher des candidats qui possèdent les qualifications essentielles et les qualifications constituant un atout.

Représentativité (Representativeness) – Une des valeurs directrices de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* qui prône des processus de nomination menés sans parti pris qui ne créent pas d'obstacles systémiques, de façon à ce que la fonction publique soit le reflet de la population canadienne qu'elle sert.

Ressourcement (Resourcing) – Activités liées aux nominations externes et internes à la fonction publique.

Simulations pour la sélection des EX – SELEX (Simulations for the Selection of Executives – SELEX) – Instrument qu'utilise la CFP pour évaluer les compétences clés en leadership. Il est utilisé au cours du processus de dotation des postes de direction de niveau d'entrée au sein de la fonction publique fédérale.

Surveillance active (Active monitoring) – Processus continu de collecte et d'analyse d'information destiné à évaluer le rendement en matière de dotation et à déceler les premiers signes d'un besoin de rajustements en matière de dotation.

Système de gestion de l'information sur les priorités – SGIP (Priority Information Management System – PIMS) – Outil électronique de la CFP qui permet de s'assurer que les droits relatifs à la priorité de nomination édictés dans la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et le *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* sont respectés.

Système de ressourcement de la fonction publique – SRFP (Public Service Resourcing System – PSRS) – Outil électronique qui présélectionne les candidats en quelques minutes en se fondant sur les réponses contenues dans un formulaire de demande personnalisé en ligne qui comprend un questionnaire.

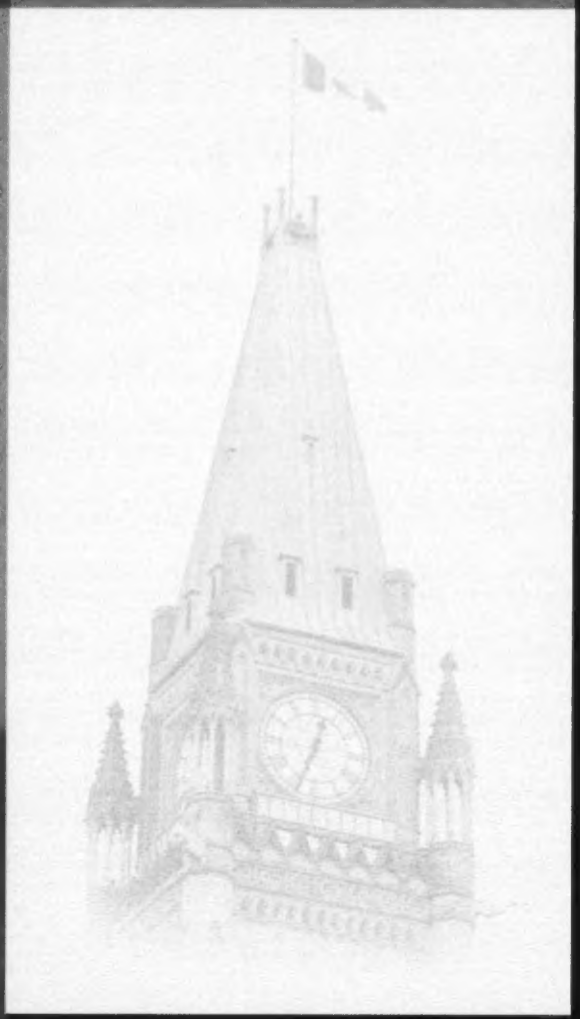
Test d'interaction orale (Oral Interaction Test) – Test qui permet d'évaluer l'aptitude du candidat à parler et à comprendre la seconde langue officielle dans un environnement de travail. L'évaluation, qui consiste en une entrevue d'environ une demi-heure avec un évaluateur, porte sur des sujets liés au travail.

Transparence (Transparency) – Une des valeurs directrices de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* selon laquelle l'information sur les stratégies, les décisions, les politiques et les pratiques doit être communiquée ouvertement et en temps opportun.

Vérification (Audit) – Examen objectif et systématique des activités donnant lieu à l'évaluation indépendante des résultats et de la gestion de ces activités.

Zone de sélection (Area of selection) – Critères géographiques, professionnels, organisationnels et d'équité en matière d'emploi auxquels doivent répondre les postulants pour être admissibles à une nomination; ces critères prévoient un accès raisonnable aux nominations internes et externes, et une zone de recours raisonnable à l'égard des nominations internes non annoncées. La CFP prévoit une zone nationale de sélection pour tous les postes d'une durée déterminée de six mois ou plus à temps plein et tous les postes pour une période indéterminée qui sont affichés à l'externe.

Biographies



Maria Barrados, présidente

Madame Maria Barrados a été confirmée dans son poste de présidente de la Commission de la fonction publique du Canada le 21 mai 2004. Elle agissait alors à titre de présidente intérimaire depuis novembre 2003. Avant sa nomination, elle était la vérificatrice générale adjointe des opérations de vérification au Bureau du vérificateur général du Canada, poste qu'elle occupait depuis décembre 1993.

Sociologue de formation, madame Barrados possède de vastes connaissances et une très grande expérience dans les domaines de la vérification, de l'évaluation et de l'analyse statistique. En 1975, elle entrepris sa carrière à titre de chargée de cours à l'Université Carleton, où elle a exercé par la suite les fonctions de surveillante de projets de recherche. En mars 1985, elle est entrée au service du Bureau du vérificateur général, où elle a occupé des postes comportant des responsabilités croissantes à la Direction générale des opérations de vérification. Elle y a présidé le comité de gestion de l'optimisation des ressources et le comité des pratiques professionnelles. Elle a de plus représenté le Bureau du vérificateur général aux audiences des comités parlementaires et aux réunions regroupant des hauts fonctionnaires et des ministres. Elle a supervisé diverses vérifications financières et d'optimisation des ressources qui portaient notamment sur la mesure des résultats, la responsabilisation, la gestion des ressources humaines et le renouvellement de la fonction publique.

Madame Barrados est présidente du conseil d'administration du Conseil canadien d'agrément des services de santé. Jusqu'à tout récemment, elle était membre du conseil d'administration du *Grace Manor* d'Ottawa et de l'Hôpital d'Ottawa. De plus, elle est membre du comité de sélection de la Fondation communautaire d'Ottawa.

Madame Barrados est diplômée de l'Université de la Saskatchewan, où elle a reçu en 1966 un baccalauréat en sociologie avec haute distinction. Elle est également titulaire d'une maîtrise en sociologie de l'Université McGill (1970) et d'un doctorat en sociologie de l'Université Carleton (1978).

Elle est récipiendaire de la médaille de la Confédération (1992).

Née aux Pays-Bas, madame Barrados est canadienne et demeure à Ottawa. Elle est également mariée et mère d'une fille.

Manon Vennat, commissaire

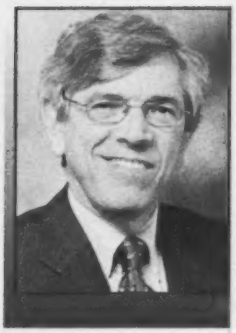
Le 10 juin 2004, madame Manon Vennat a été confirmée dans son poste de commissaire à temps partiel de la Commission de la fonction publique du Canada, pour un mandat de sept ans.

Madame Vennat, avocate de profession, était, jusqu'au 30 septembre 2004, présidente du conseil de Spencer Stuart (Montréal), société internationale spécialisée dans la recherche de cadres. Elle a ensuite lancé son propre cabinet d'experts-conseils, Manon Vennat et associés.

En 1966, madame Vennat s'est jointe à la Compagnie des jeunes canadiens comme directrice du contentieux et adjointe au directeur général. Avant de fonder le Centre de linguistique de l'entreprise de Montréal, où elle a exercé les fonctions de directrice générale jusqu'en 1980, elle a occupé divers postes au gouvernement fédéral. Elle a aussi représenté le secteur privé dans des dossiers traitant de questions de droits et de règlements à Québec et à Ottawa et elle a participé à divers groupes de travail et comités consultatifs du gouvernement fédéral.

Madame Vennat est actuellement présidente du conseil d'administration du Musée McCord d'histoire canadienne et elle est gouverneure émérite de l'Université McGill. Elle a été membre du conseil d'administration du Forum des politiques publiques, où elle a été honorée en 2001 en reconnaissance de sa contribution à la gestion du secteur public et aux politiques publiques au Canada.

Avant de se joindre à la société Spencer Stuart en 1986, madame Vennat était vice-présidente à l'administration, directrice des services juridiques et secrétaire du conseil d'administration à la société *AES Data*. Elle est titulaire d'un doctorat (honoris causa) de l'Université d'Ottawa. Elle est membre du Barreau du Québec et de l'Ordre du Canada.



David Zussman, commissaire

Le 10 juin 2004, monsieur David Zussman a été confirmé dans son poste de commissaire à temps partiel de la Commission de la fonction publique du Canada, pour un mandat de sept ans.

Au cours de sa carrière, monsieur Zussman a occupé divers postes au gouvernement, dans le secteur privé et dans l'enseignement universitaire. Il est reconnu comme une autorité dans les domaines de la gestion du secteur public, de l'administration publique et de la politique publique. Il a été lié étroitement à certains des plus importants changements survenus au Canada en matière de gouvernance du secteur public et de diversification des modes de prestation des services au cours des 15 dernières années.

En août 2005, monsieur Zussman est retourné à l'Université d'Ottawa pour occuper le premier poste de titulaire de la Chaire Stephen Jarislowsky sur la gestion dans le secteur public. À ce titre, il se concentre sur les aspects de recherche, d'enseignement et des programmes publics en gestion publique, gouvernance et responsabilisation.

Monsieur Zussman a exercé également de nombreuses fonctions à l'Université d'Ottawa dont celle de doyen adjoint et associé des programmes de deuxième et troisième cycles (École de gestion) et celle de doyen de l'École de gestion, de 1988 à 1992. Pendant cette période, il était professeur d'administration et de politique publique et il a enseigné dans le cadre du programme de MBA pour cadres jusqu'en 2004. Il est également professeur auxiliaire à l'Université de Canberra (Australie).

De 2003 à 2005, monsieur Zussman occupait les fonctions de vice-président et chef des opérations chez EKOS *Research Associates Inc.*

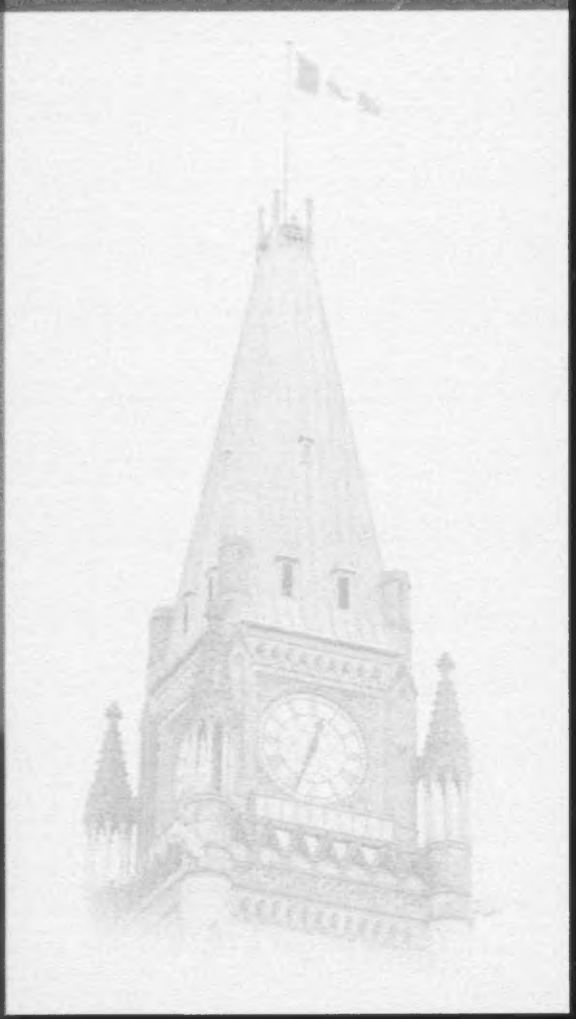
En 1995, il s'est joint au Forum des politiques publiques, organisme voué à l'établissement de liens entre le gouvernement, le milieu des affaires, le monde du travail et le secteur bénévole. Il fut nommé président en 1996, poste qu'il a occupé jusqu'en 2003.

En 1994, il fut nommé secrétaire adjoint du Cabinet, Examen des programmes et appareil gouvernemental, afin d'aider le gouvernement à mettre en œuvre son engagement à revoir en profondeur les dépenses fédérales. En 1993, il fut responsable de la transition du gouvernement nouvellement élu.

Monsieur Zussman a publié des articles et livres sur la gestion publique et l'élaboration de politiques au Canada. Il est l'auteur et le coauteur de nombreuses publications, entre autres, *La prestation de rechange : Pour une gouvernance partagée au Canada* et *The Vertical Solitude: Managing in the Public Service.* Il rédige une chronique mensuelle sur la politique publique dans le *Ottawa Citizen.*

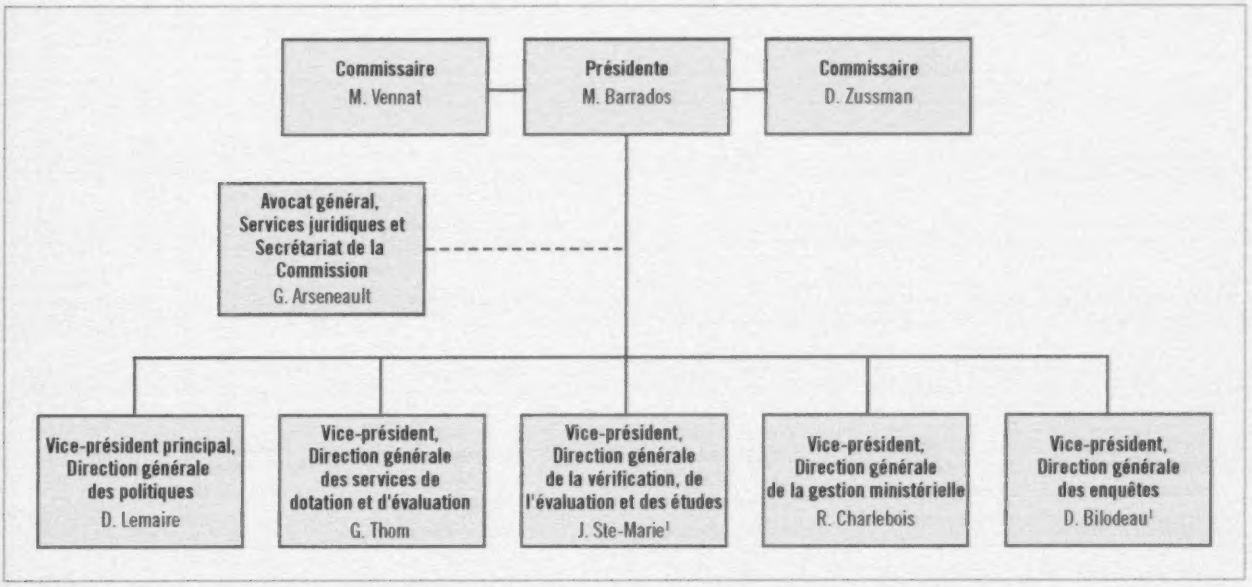
Monsieur Zussman est membre de nombreux comités consultatifs et conseils d'administration dans les secteurs public et privé. En 2003, l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (l'APEX) lui a décerné le prix « Mention de service public ».

Organigramme de la Commission de la fonction publique



Organigramme de la Commission de la fonction publique

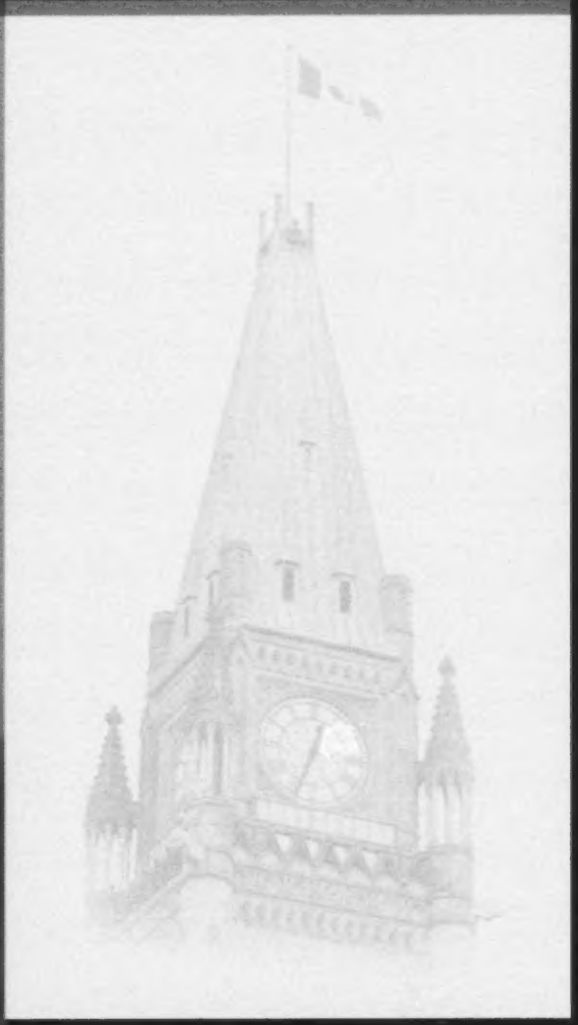
Le 31 mars 2009



[1] Intérimaire

Nota : Le 1er avril 2009, les Services juridiques, le Secrétariat de la Commission et la Direction générale des enquêtes ont fusionné en la Direction générale des affaires juridiques, sous la direction du Vice-président G. Arseneault.

Bureaux de la Commission de la fonction publique



Bureaux de la Commission de la fonction publique

Tous les bureaux de la CFP offrent leurs services dans les deux langues officielles.

Internet
Site Web ministériel de la CFP : www.psc-cfp.gc.ca
Site de recrutement de la CFP : emplois.gc.ca
Courriel : infocom@psc-cfp.gc.ca

Administration centrale
L'Esplanade Laurier, tour Ouest
300, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario) K1A 0M7
Renseignements : 613-992-9562
Télécopieur : 613-992-9352

Bureaux régionaux

Halifax
1505, rue Barrington
Centre Maritime
17e étage, bureau 1729
Halifax (Nouvelle-Écosse) B3J 3Y6
Renseignements : 1-877-998-7979
Télécopieur : 902-426-7277
Sans frais : 1-888-457-5333
InfoTel : 1-800-645-5605
ATS : 1-800-532-9397
Courriel : Halifax@psc-cfp.gc.ca

Montréal
Complexe Guy-Favreau
200, boul. René-Lévesque Ouest
Tour Est, 8e étage
Montréal (Québec) H2Z 1X4
Renseignements : 1-800-645-5605
Télécopieur : 514-496-2404
InfoTel : 1-800-645-5605
ATS : 1-800-532-9397
Courriel : Montreal@psc-cfp.gc.ca

Direction des services à la clientèle nationale (comprend la région de la capitale nationale et l'Est de l'Ontario)
66, rue Slater, 4e étage
Ottawa (Ontario) K1A 0M7
Renseignements : 1-800-645-5605
Télécopieur : 613-996-8048
InfoTel : 1-800-645-5605
ATS : 613-996-1205
Sans frais : 1-800-532-9397
Courriel : Ottawa@psc-cfp.gc.ca

Toronto
1, rue Front Ouest, 6e étage
Toronto (Ontario) M5J 2X5
Renseignements : 416-973-3131
Télécopieur : 416-973-1883
InfoTel : 1-800-645-5605
ATS : 416-973-2269
ATS : 1-800-532-9397
Renseignements : 1-800-387-0776
Courriel : Toronto@psc-cfp.gc.ca

Winnipeg
320, rue Donald, 1er étage
Winnipeg (Manitoba) R3B 2H3
Renseignements : 204-983-2486
Télécopieur : 204-983-8188
InfoTel : 1-800-645-5605
ATS : 1-800-532-9397
Courriel : Winnipeg@psc-cfp.gc.ca

Edmonton
9700, avenue Jasper, bureau 830
Edmonton (Alberta) T5J 4G3
Renseignements : 780-495-6134
Télécopieur : 780-495-3145
InfoTel : 1-800-645-5605
ATS : 1-800-532-9397
Courriel :
Edmonton@psc-cfp.gc.ca

Vancouver
757, rue Hastings Ouest, bureau 210
Vancouver (Colombie-Britannique) V6C 3M2
Renseignements : 1-800-645-5605
Télécopieur : 604-666-6808
InfoTel : 1-800-645-5605
ATS : 1-800-532-9397
Courriel :
Vancouver@pscp-cfp.gc.ca